



**L'APPORT DE L'APPROCHE PORTEFEUILLE DANS LA GESTION
DES PROJETS AU NIVEAU DES ORGANISMES PUBLICS :
LE CAS D'HAÏTI.**

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU PROGRAMME DE

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

AMARAL LÉANDRE

AVRIL 2016

RÉSUMÉ

Autrefois, l'utilisation de l'Approche portefeuille comme méthode de gestion multi-projets était l'exclusivité des entreprises privées. Au fil du temps, elle s'est généralisée jusqu'à s'imposer comme l'outil stratégique pour l'innovation dans tous les espaces où règne la gestion d'une panoplie de projets. Cependant, la récension des écrits révèle que les systèmes de gestion établis dans la plupart des institutions de certains pays pour assurer la conduite des projets gouvernementaux sont défaillants. Suite à une étude menée en Haïti par Fabienne Mroczka dans le cadre de l'évaluation du programme d'investissements publics, Dumas(2014) a levé le voile sur de graves faiblesses au niveau du système de gestion des projets. Entre autre, il a souligné le manque d'agencement des structures établies et le non-respect des processus et procédures au niveau des organismes publics. Dans cette optique, Dumas (2014) a rapporté que: « Le système de gestion des investissements publics ne peut s'améliorer que si l'accent est mis sur les règles fondamentales dans la gestion des projets, comme l'arrivée à maturité (conception et justification), le suivi systématique des projets et l'utilisation adéquate des ressources ».

Fort de ces constats, notre imagination a été interpellée à l'effet d'étudier les possibilités de l'application de l'Approche portefeuille au niveau des entités étatiques en Haïti. C'est pourquoi la présente étude a porté sur « l'apport de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti ». Et ce, dans le but de contribuer à la performance des organismes publics en leur proposant d'utiliser une nouvelle méthode de gestion (Approche portefeuille) susceptible de concourir à une meilleure réalisation des projets d'investissements publics en Haïti. En outre, cette étude a été organisée autour de la question principale suivante: « Quelle est l'influence de la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes comme variable modératrice sur les relations entre l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets et la performance des organismes publics en Haïti »?

L'adoption d'une approche quantitative comme type d'investigation requiert le positiviste comme positionnement épistémologique. Cette approche est fondée sur une démarche hypothético-déductive comme mode de raisonnement, et exige entre autre le questionnaire comme instrument de collecte de données. Ainsi, quatre-vingt-quinze(95)

participants ont été sélectionnés dans le but de donner leur point de vue sur l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti. Il s'agit d'une méthode de gestion en contexte multi-projets qui permet particulièrement de gérer les projets de manière systémique, d'optimiser les ressources, et d'aligner les projets avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Conséquemment, deux hypothèses ont été énoncées : (H1) Le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics sera associé positivement à leur niveau de performance. (H2) Il existe une relation positive entre la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics. Ainsi, les résultats des analyses statistiques descriptives ont permis de constater que : d'une part, 89,5%(soit 85 sur 95) des répondants sont d'avis pour l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, puisqu'elle peut contribuer à la performance de organismes publics en Haïti. D'autre part, 65,2%(soit 62 sur 95) des dits participants croient que les organismes publics en Haïti peuvent utiliser l'Approche portefeuille dans la gestion des projets pourvu que les intérêts des parties prenantes soient prises en compte. De plus, le test de corrélation a montré qu'il existe une relation positive et significative entre les variables d'intérêts. En premier lieu : plus le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics est élevé, plus leur niveau de performance augmente ($\rho = 0,482$, $\text{sig}=0,000$). En second lieu : autant que la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes est élevée, autant que la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics augmente ($\rho = 0,358$, $\text{sig}=0,000$). Ce qui justifie le degré d'influence de la variable modératrice sur les deux variables associées. En fait, non seulement les hypothèses sont confirmées mais encore des réponses appropriées sont fournies à la question de recherche citée plus haut. Partant de ces résultats, n'est-il pas juste de croire que : « l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets peut vraisemblablement concourir à la performance des organismes publics en Haïti, moyennant la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes ? Il faut retenir que nos conclusions sont également fondées sur les résultats des tests du khi-deux, les analyses de variance ainsi que celles de régression linéaire multiple.

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à présenter ma plus profonde gratitude à mon père Iljean LEANDRE et à ma mère Lia SAINT-LOUIS pour m'avoir frayé ce chemin combien indispensable à mon développement personnel. Je leur dois donc une attention particulière pour leur précieux soutien.

Mes sincères remerciements vont ensuite à mon directeur de recherche, Monsieur Julien BOUSQUET, et à mon co-directeur de recherche, Monsieur Thierno DIALLO. En plus de m'inculquer les principes de recherche scientifique, la qualité de leur encadrement, leurs commentaires et suggestions m'ont été inestimables. C'est avec leur concours que ce travail a pu être terminé dans le délai imparti. Qu'ils éprouvent ici l'assurance de mon profond respect ! Je dois remercier aussi Imen LATROUS et Moumouni SERE qui ont jugé de la qualité de mon mémoire en y faisant des recommandations très positives.

Je suis très reconnaissant envers les institutions qui m'ont facilité la collecte de données en Haïti, et particulièrement les personnes qui ont accepté de répondre au questionnaire d'enquête. Sans leur concours, l'étude n'aurait pu être complétée.

Je veux remercier également le Gouvernement du Canada, et particulièrement Madame Jeanne GALLAGHER et Monsieur Tony TOUFIC respectivement ex-directrice et actuel directeur du Programme Canadien de Bourses de la Francophonie(PCBF) pour leur accompagnement combien nécessaire à la réussite de l'étude. Sans oublier Monsieur Jean Vernet Henry et particulièrement Monsieur Jean-Claude CHARLES, respectivement Recteur de l'Université d'Etat d'Haïti(UEH) et Ex-Directeur Général de l'Institut National d'Administration, de Gestion et des Hautes Etudes Internationales(INAGHEI), pour leur bienveillante compréhension.

Qu'on me permette d'exprimer enfin ma reconnaissance aux professeurs, aux cadres administratifs, aux collègues et amis étudiants du programme de Maîtrise en gestion de projet, et à tous ceux qui m'ont aidé à leur manière à la réalisation de ce projet.

LA TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
LA TABLE DES MATIÈRES	iv
LA LISTE DES TABLEAUX	vii
LA LISTE DES FIGURES	xiii
LA LISTE DES GRAPHIQUES	xiv
LA LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	xvi
L'INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	5
LA PROBLÉMATIQUE	5
1.1 La question générale	5
1.1.1. L'objet de l'étude	8
1.1.2. L'objectif global de l'étude	8
1.1.3. Les objectifs spécifiques	8
1.1.4. L'intérêt de l'étude	8
1.2. Les questions spécifiques de l'étude	9
CHAPITRE II	10
LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	10
2.1. Mise en contexte	10
2.2. La notion de portefeuille de projets et ses différentes acceptions	12
2.3. L'émergence d'une nouvelle méthode de gestion des projets : « l'Approche portefeuille »	16
2.4. Les enjeux de l'application de l'Approche portefeuille de projets	20
2.4.1 La mise en œuvre de l'Approche portefeuille de projets	21
2.4.1.1. Les processus de gestion de portefeuille de projets	24
2.4.1.2. L'application de l'Approche portefeuille dans les institutions universitaires	27
2.4.1.3 L'application de l'Approche portefeuille dans les institutions publiques	29
2.4.2. L'importance des parties prenantes dans l'application de l'Approche portefeuille	33
2.5. Les constats issus de la revue de la littérature	34
CHAPITRE III	37
LE CADRE DE RECHERCHE	37

3.1. Définition des concepts clés de l'étude-----	37
3.2. L'élaboration du modèle conceptuel de l'étude -----	40
CHAPITRE IV -----	46
LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE -----	46
4.1. La formulation des hypothèses -----	46
4.2. Les moyens de vérification des hypothèses -----	47
CHAPITRE V -----	49
LE CADRE OPÉRATOIRE -----	49
5.1. L'opérationnalisation des variables -----	49
5.2. La présentation générale du cadre théorique et opératoire -----	51
CHAPITRE VI -----	54
LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE -----	54
6.1. Le positionnement épistémologique -----	54
6.2. Le type d'investigation adopté -----	55
6.3. Les instruments de mesure -----	56
6.4. La population cible et l'échantillon choisi -----	58
6.5. Le terrain de recherche et le déroulement de l'enquête -----	59
CHAPITRE VII -----	61
L'ANALYSE DES DONNÉES -----	61
7.1. La description du questionnaire -----	61
7.2. La description de la base de données -----	62
7.3. Les analyses de statistiques descriptives -----	64
7.3.1. Les tableaux de fréquences -----	65
7.3.2. Les tableaux croisés -----	90
7.4. Les résultats statistiques et la vérification des hypothèses -----	141
7.4.1. Les résultats tirés des tableaux de fréquences -----	141
7.4.2. Les résultats obtenus des tableaux croisés -----	144
7.4.3. La vérification des hypothèses -----	147
7.4.3.1 L'hypothèse principale -----	147
7.4.3.2. L'hypothèse secondaire -----	158
CHAPITRE VIII -----	171
L'INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS -----	171

8.1. L'interprétation des résultats	171
8.1.1. La prise en compte des intérêts des parties prenantes conditionne-t-elle l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics?	171
8.1.2. Peut-on s'attendre à une amélioration de la performance des organismes publics en utilisant l'Approche portefeuille dans la gestion des projets ?	172
8.2. La discussion des résultats	175
8.2.1. La taille de l'échantillon, la qualité et le choix des répondants	175
8.2.2. Les limites liées au questionnaire et à la documentation	176
8.2.3. Les limites liées au chercheur et au terrain de recherche	177
CHAPITRE IX	178
LES RECOMMANDATIONS	178
9.1. Les recommandations liées à l'utilisation de l'Approche portefeuille	178
9.2. Les recommandations liées aux implications de la recherche	178
LA CONCLUSION	180
LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	182
ANNEXE 1	190
APPROBATION ÉTHIQUE	190
ANNEXE 2	192
QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES	192
ANNEXE 3	206
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	206
ANNEXE 4	211
LES TABLEAUX DE FRÉQUENCES	211
ANNEXE 5	215
LES TABLEAUX CROISÉS	215
ANNEXE 6	259
LES TABLEAUX RELATIFS AU CLASSEMENT DES TYPES D'INSTITUTION	259
ANNEXE 7	264
LES TABLEAUX DES CORRÉLATIONS ET DES COEFFICIENTS DE RÉGRESSION	264

LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Vue comparative de la GP, GPg et GPf	15
Tableau 2	: Academic Program Portfolio Model	28
Tableau 3	: Key difference between Portfolios, Programmes and Project	32
Tableau 4	: Appréciation des principales variables de l'étude	45
Tableau 5	: Vue globale des variables d'intérêts	52
Tableau 6	: Types d'institution	65
Tableau 7	: Poste occupé	66
Tableau 8	: Formation académique	66
Tableau 9	: Formation spécialisée en gestion de projet	67
Tableau 10	: Nombre d'années d'expériences en GPP	67
Tableau 11	: Portefeuille global de projets-Institution	68
Tableau 12	: Nombre de projets gérés	68
Tableau 13	: Classement des projets dans le portefeuille	69
Tableau 14	: Taille respective des projets du portefeuille	70
Tableau 15	: Gestion de portefeuille de projets-Service interne	70
Tableau 16	: Tout le personnel a une formation en Gestion de projet	71
Tableau 17	: Structure du Service de gestion du portefeuille	71
Tableau 18	: Nombre de personnes composant le Service	72
Tableau 19	: Existence d'un cadre de référence pour la GPP	73
Tableau 20	: Méthode de sélection des projets-Critères objectifs et formels ...	73
Tableau 21	: Approbation des projets sélectionnés par le Service	74
Tableau 22	: Gestion de portefeuille de projets-Approche globale	74
Tableau 23	: Gestion individuelle des projets du portefeuille	75
Tableau 24	: Plan stratégique et spécifique-Exécution projet	76
Tableau 25	: Acteurs influencent le système de gestion projets	76
Tableau 26	: Projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques	77
Tableau 27	: Sélection des projets respecte processus et procédures	78
Tableau 28	: Projets sélectionnés dépassent capacité organisationnelle-	

	Institution	78
Tableau 29	: Respect de la planification des activités des projets	79
Tableau 30	: Réalisation des projets respecte Ressources humaines-durée-qualité	80
Tableau 31	: Suivi régulier des projets en cours d'exécution	80
Tableau 32	: Obligation d'analyse de performance et diagnostic/qualité	81
Tableau 33	: Institution détient les moyens pour exécuter les projets	82
Tableau 34	: Exécution des projets doit être approuvée par les acteurs	82
Tableau 35	: Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille	83
Tableau 36	: Nécessité de réviser le système de gestion de port. Projet	84
Tableau 37	: Service de gestion PP-gestion axée sur la performance	84
Tableau 38	: Application AP-atteindre objectifs au moindre coût	85
Tableau 39	: Système basé sur des méthodes appropriées-performance	86
Tableau 40	: Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs	86
Tableau 41	: Tous changements dans le système de GP-approbation des acteurs	87
Tableau 42	: Identification du processus de gestion de portefeuille projets ...	212
Tableau 43	: résumé des tableaux de fréquences	88
Tableau 44	: Tableau croisé Types d'institution* Poste occupé	216
Tableau 44.1	: Tests du khi-deux	92
Tableau 45	: Tableau croisé Types d'institution * Pf global de projets-Institution	217
Tableau 45.1	: Tests du khi-deux	93
Tableau 46	: Tableau croisé Types d'institution * Classement des projets dans le Pf	218
Tableau 46.1	: Tests du khi-deux	94
Tableau 47	: Tableau croisé Types d'institution * Taille respective des projets du Pf	219
Tableau 47.1	: Tests du khi-deux	96
Tableau 48	: Tableau croisé Types d'institution* Formation spécialisée en GP	220

Tableau 48.1	: Tests du khi-deux	97
Tableau 49	: Tableau croisé Types d'institution* Formation académique	221
Tableau 49.1	: Tests du khi-deux	99
Tableau 50	: Tableau croisé Poste occupé * Formation académique	222
Tableau 50.1	: Tests du khi-deux	100
Tableau 51	: Tableau croisé Poste occupé * Formation spécialisée en GP	223
Tableau 51.1	: Tests du khi-deux	101
Tableau 52	: Tableau croisé Poste occupé * Nombre d'années d'expériences en GPP	224
Tableau 52.1	: Tests du khi-deux	102
Tableau 53	: Tableau croisé Poste occupé * Nombre de projets gérés	225
Tableau 53.1	: Tests du khi-deux	103
Tableau 54	: Tableau croisé Formation académique * Nombre AE en GPP ..	226
Tableau 54.1	: Tests du khi-deux	104
Tableau 55	: Tableau croisé Formation académique * Nombre de projets gérés	227
Tableau 55.1	: Tests du khi-deux	105
Tableau 56	: Tableau croisé Formation spécialisée en GP * Nombre AE en GPP	228
Tableau 56.1	: Tests du khi-deux	106
Tableau 57	: Tableau croisé Formation spécialisée en GP * Nombre de projets gérés	229
Tableau 57.1	: Tests du khi-deux	107
Tableau 58	: Tableau croisé Types d'institution * Nombre AE en GPP	230
Tableau 59	: Tableau croisé Types d'institution * Nombre de projets gérés	231
Tableau 60	: Tableau croisé Types d'institution * GPP.-Service interne	232
Tableau 61	: Tableau croisé Types d'institution * Tout le personnel a une FGP	233
Tableau 62	: Tableau croisé Types d'institution * Structure du Service de GPf	234
Tableau 63	: Tableau croisé Types d'institution * NPe composant le Service	235

Tableau 64	: Tableau croisé Types d'institution * Existence CDR pour la GPP	236
Tableau 65	: Tableau croisé Types d'institution * Méthode SP-Critères obj.&formels	237
Tableau 66	: Tableau croisé Type d'institution * Approbation des projets selec.-service	238
Tableau 67	: Tableau croisé Types d'institution * GPP-Approche globale	239
Tableau 68	: Tableau croisé Types d'institution * Gestion individuelle projets Pf	240
Tableau 69	: Tableau croisé Types d'institution * Plan stratég. Spécif.- Exécution projet	241
Tableau 70	: Tableau croisé Types d'institution * Acteurs influencent le système GP	242
Tableau 70.1	: Tests du khi-deux	121
Tableau 71	: Tableau croisé Types d'institution * Projets sélectionnés respectent O.S	243
Tableau 72	: Tableau croisé Types d'institution * Sélection des projets RPP ..	244
Tableau 73	: Tableau croisé Types d'institution * Projets sélectionnés dépassent COI	245
Tableau 74	: Tableau croisé Types d'institution * Respect planification activités projets	246
Tableau 75	: Tableau croisé Type d'institution * Réalisation Pj respecte ressources-DQ	247
Tableau 76	: Tableau croisé Types d'institution * Suivi régulier des PCE	248
Tableau 77	: Tableau croisé Types d'institution * Obligation d'analyse PDQ	249
Tableau 78	: Tableau croisé Types d'institution * Institution détient les MEP	250
Tableau 79	: Tableau croisé Type d'institution*Exécution projets doit être App. Acteurs	251
Tableau 80	: Tableau croisé Types d'institution * Institution-maturité utilisation	252
Tableau 81	: Tableau croisé Types d'institution * Nécessiter de réviser	

	système GPP	253
Tableau 82	: Tableau croisé Types d'institution * Service de GPP- gestion axée perf	254
Tableau 83	: Tableau croisé Types d'institution * AAP-atteindre objectifs au MC	255
Tableau 84	: Tableau croisé Types d'institution * Système basé sur MA- Performance	256
Tableau 85	: Tableau croisé Types d'institution * Utilisation AP-prendre en compte IA	257
Tableau 86	: Tableau croisé Types d'institution * Tout chgt dans le système GP-AA	258
Tableau 87	: Classement des types d'institution suivant la qualité des ressources humaines, la structure du portefeuille de projets ainsi que sa structure de gestion	260
Tableau 88	: Classement des types d'institution suivant le fonctionnement de leur système de gestion respective	261
Tableau 89	: Classement des types d'institution suivant leur performance respective	262
Tableau 90	: Classement des types d'institution suivant le niveau d'influence des acteurs concernés sur le fonctionnement de leur système de gestion respective	263
Tableau 91(91.1.2.1;		
91.2.2.1)	: Corrélations	265
Tableau 91.1	: Tests du khi-deux sur Gestion axée sur la performance et AAP	149
Tableau 91.1.1	: Tests d'homogénéité des variances	149
Tableau 91.1.1.1	: ANOVA	150
Tableau 91.1.2	: Analyse de régression-Statistiques descriptives	151

Tableau		
91.1.2.2	: Variables introduites/éliminées	152
Tableau		
91.1.2.3	: Récapitulatif des modèles	153
Tableau		
91.1.2.4	: ANOVA	153
Tableau		
91.1.2.5	: Coefficients	266
Tableau 91.2	: Tests du khi-deux sur AAP et Tout chgt dans le système GP-AA	160
Tableau		
91.2.1	: Tests d'homogénéité des variances	161
Tableau		
91.2.1.1	: ANOVA	161
Tableau 91.2.2	: Analyse de régression-Statistiques descriptives	162
Tableau		
91.2.2.2	: Variables introduites/éliminées	163
Tableau		
91.2.2.3	: Récapitulatif des modèles	164
Tableau		
91.2.2.4	: ANOVA	165
Tableau		
91.2.2.5	: Coefficients	267

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1	: Structure organisationnelle du portefeuille de projets	14
Figure 2	: Structure organisationnelle du portefeuille de projets	19
Figure 3	: la gestion de portefeuille de projets comme un processus dynamique	26
Figure 4	: Le cycle de gestion de portefeuille	31
Figure 5	: Influence des intérêts des parties prenantes comme variable modératrice	43
Figure 6	: Modèle conceptuel de la recherche	44
Figure 7	: Résumé du choix méthodologique	60

LA LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1	: Types d'institution et poste occupé	91
Graphique 2	: Types d'institution et portefeuille global de projets	92
Graphique 3	: Types d'institution et classement des projets dans le portefeuille ..	94
Graphique 4	: Types d'institution et taille respective des projets du portefeuille ..	95
Graphique 5	: Types d'institution et formation spécialisée en GP	97
Graphique 6	: Types d'institution et formation académique	98
Graphique 7	: Types d'institution et nombre d'années d'expériences en GPP	108
Graphique 8	: Types d'institution et nombre de projets gérés par les répondants	109
Graphique 9	: Types d'institution et existence de Service interne assurant la GPP	110
Graphique 10	: Types d'institution et formation en GP du personnel	111
Graphique 11	: Types d'institution et structure du Service de GPP	112
Graphique 12	: Types d'institution et nombre de personnes composant le Service	113
Graphique 13	: Types d'institution et existence de cadre de référence pour la GPP	114
Graphique 14	: Types d'institution et méthode de sélection des projets	115
Graphique 15	: Types d'institution et approbation hiérarchique des projets	116
Graphique 16	: Types d'institution et GPP selon une approche globale	117
Graphique 17	: Types d'institution et GP de manière individuelle	118
Graphique 18	: Types d'institution et plan stratégique spécifique relatif à l'exécution des projets	119
Graphique 19	: Types d'institution et sélection des projets respecte les processus et procédures	120
Graphique 20	: Types d'institution et projets reflètent les objectifs stratégiques ...	122
Graphique 21	: Types d'institution et sélection des projets respecte les processus et procédures	123
Graphique 22	: Types d'institution et projets sélectionnés dépassent la capacité organisationnelle	124
Graphique 23	: Types d'institution et respect de la planification des activités des projets	125

Graphique 24	: Types d'institution et réalisation des projets respecte ressources- durée-qualité	127
Graphique 25	: Types d'institution et suivi régulier des projets en cours d'exécution	128
Graphique 26	: Types d'institution et obligation d'analyse de performance	129
Graphique 27	: Types d'institution et moyens d'exécution des projets	130
Graphique 28	: Types d'institution et approbation des acteurs de l'exécution des projets	132
Graphique 29	: Types d'institution et maturité dans l'utilisation de l'AP	133
Graphique 30	: Types d'institution et nécessité de révision du système de GPP	134
Graphique 31	: Types d'institution et adoption d'une gestion axée sur la performance	136
Graphique 32	: Types d'institution et application de l'approche portefeuille (AAP)	137
Graphique 33	: Types d'institution et système basé sur des méthodes appropriées de performance	138
Graphique 34	: Types d'institution et utilisation de l'approche portefeuille en prenant en compte les intérêts des acteurs	140
Graphique 35	: Types d'institution et approbation des changements par les acteurs	141

LA LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

AA	:	Approbation des acteurs
AAP	:	Application de l'approche portefeuille
AE	:	Année d'expériences
AI&E	:	Acteurs internes et externes
Afitep	:	Association francophone du management de projet
AP	:	Approche portefeuille
APP	:	Approche Portefeuille de Projet
App	:	Approbation
CDR	:	Cadre de référence
COI	:	Capacité organisationnelle de l'institution
DSNCRP	:	Document de Stratégie Nationale pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DQ	:	Délai et qualité des livrables demandés
FGP	:	Formation en gestion de projet
GP	:	Gestion de projet
GPg	:	Gestion de programme
GPf	:	Gestion de portefeuille
GPP	:	Gestion de portefeuille de projets
GPGP	:	Gestion portefeuille global de projets
IA	:	Intérêts des acteurs
Inst	:	Institution
IPP	:	Intérêts des parties prenantes
MA	:	Méthodes appropriées
MAECD	:	Ministère des affaires étrangères, commerce et développement
MC	:	Moindre coût
MEP	:	Moyens d'exécution des projets
M HTG	:	Million gourdes haïtiennes

MPPA	:	Modèle de portefeuille de programme académique
NPe	:	Nombre de personnes
Obj	:	Objectifs
OS	:	Objectifs stratégiques
OGC	:	Office du Commerce du Gouvernement britannique
Org	:	Organisationnelle
PCBF	:	Programme canadien de bourses de la francophonie
PCE	:	Projets en cours d'exécution
PDQ	:	Performance des projets et diagnostic de qualité
Perf.	:	Performance
Pf	:	Portefeuille
PI	:	Performance de l'institution
Pj	:	Projet
PMI	:	Project management Institute
POP	:	Performance des organismes publics
PP	:	Portefeuille de projets
RPP	:	Respect des processus et des procédures
SP	:	Sélection des projets

L'INTRODUCTION

La gestion de projet était connue jadis comme un ensemble de techniques et d'outils destinés à dynamiser le chef de projet. Sa montée en puissance en tant que mode d'organisation original, au cours des années 1980, a été considérée comme l'amorce d'une véritable révolution industrielle dont l'enjeu se situe dans le développement des capacités créatrices des entreprises (Midler, 2012). Dès lors, l'industrie automobile (Renault par exemple) a été le terrain fertile à l'évolution de ce mode d'organisation et, la diffusion des pratiques projets a provoqué des transformations organisationnelles profondes ainsi que la curiosité de plus d'un dans les milieux académiques. Fort de ce constat, Boltanski et Chiapello (1999) considère la cité par projets comme constitutive de la nouvelle idéologie du capitaliste moderne. Cependant, vers la fin du 20^e siècle, le temps de mise sur le marché de nouveaux produits devient une préoccupation grandissante pour les organisations face à la concurrence qui prend une vitesse vertigineuse. Donc, pour maintenir un avantage dans un environnement très concurrentiel et peu prévisible, les entreprises doivent imposer aux marchés un rythme d'innovation soutenu. C'est pourquoi, les grandes organisations ont pris le virage de la gestion de projet (Nasr, 2006) qui représente un tournant décisif dans les pratiques managériales. Par ailleurs, Garel(2003) et Midler (1996) ont répertorié dans la littérature quatre modèles de gestion de projet qui se sont succédé dans le temps. Ce sont : d'abord, le modèle de l'entrepreneur basé sur l'expertise individuelle ; ensuite, le modèle de l'ingénierie qui repose sur la standardisation des outils, des pratiques et des acteurs. Or, les méthodes et les techniques de gestion deviennent l'apanage des ingénieurs ; de plus, le modèle taylorien ou séquentiel porte sur l'intégration dans l'entreprise des expertises en développement de projet, la séparation des expertises en différents corps de métiers et la coordination hiérarchique des expertises métiers en vue de réaliser le projet ; enfin, le modèle concourant se fonde sur une approche systémique intégrant le développement simultané des produits et des processus associés. Cette approche prend en compte le cycle de vie du projet, c'est-à-dire depuis sa conception jusqu'à son exploitation (Afitep, 1998). Néanmoins, Garel (2003 ; 2011) a fait remarquer qu'aucun de ces modèles d'organisation des projets ne peut être considéré comme meilleur face à la variété des types de projet à

gérer et des enjeux évolutifs qui leur sont associés. Par suite, il souligne que le développement de la gestion de projet a conduit certaines entreprises au début des années 1990 à l'adoption des principes et méthodes de gestion de projet pour conduire des projets de développement de nouveaux produits et services. Maintenant, la gestion de projet s'étend dans presque tous les secteurs d'activité, notamment : le secteur des services et le secteur des industries de production de masse ou les entreprises publiques.

En s'inspirant des travaux de Leroy (1994), Fernex-Walch et al. (2006) expliquent que les apports du management de projet ont porté essentiellement sur les projets pris individuellement même si on parle au début des années 1990 de management « par projets ». Effectivement, selon les auteurs revendiqués par Payne (1995), la grande majorité des projets présentés dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrés sur les projets individuels (<http://www.strategie-aims.com>). Cependant, les organisations s'opèrent dans un environnement en constante évolution où le contrôle de l'incertitude et la complexité devient un facteur clé de survie. Bonhomme et Midler (1999), suite à une étude menée dans le secteur pharmaceutique, montrent qu'il a fallu l'adoption d'une démarche de gestion de projets portant sur la création d'une organisation ad hoc de l'entreprise qu'ils appellent « management par projets » en vue de faire face de manière simultanée aux incertitudes et à la complexité. Cependant, avec l'accélération excessive du rythme des découvertes et le système des alliances utilisées comme palliatif dans ce secteur, ils doivent désormais gérer un panel de projets. La façon de sélectionner les projets et de les comparer entre eux se pose donc en interrogation. Dès lors, l'accroissement en nombre des projets (Payne, 1995 ; Fernex-Walch et Triomphe, 2004; Melin et Cartier, 2011) et la multiplication de leurs interdépendances, qui sont sources de complexité, exigent l'application d'autres méthodes de gestion que celles permettant de gérer chaque projet séparément. C'est ainsi que, dans le courant des années 1990, en réponse à cette problématique, s'est développée une nouvelle pratique de gestion spécifique : la gestion de portefeuilles de projets. Cette dernière repose sur des mécanismes qui ont été vus comme la meilleure solution la plus prometteuse du moment. Ces outils de gestion de portefeuille de projets ont servi comme supports synthétiques de discussion et aussi à l'analyse des risques. Ils facilitent la communication et la motivation des acteurs, d'une part; et aident à prendre les décisions les plus pertinentes,

en termes de hiérarchisation des projets, d'allocation de ressources et de stratégie de long terme, d'autre part. En effet, la gestion de portefeuille de projets pourrait être même considérée, à certains égards, comme un « one best way » pour les grandes organisations. Même si, dans la réalité c'est une pure illusion et qu'il n'existe pas de théorie unifiée en gestion de projet (Garel, 2013). C'est ainsi que Leroy (1996) a depuis longtemps souligné « la vision kaléidoscopique et la nature polysémique » de la notion de projet et des travaux qui en traitent (<http://www.strategie-aims.com>). Faisant partie des modèles de gestion multi-projets, la gestion de portefeuille est appelée aussi « Approche portefeuille » telle qu'elle facilite la gestion d'un ou plusieurs portefeuilles de projets (Fernex-Walch et Triomphe, 2004). Aujourd'hui, l'Approche portefeuille tend à devenir l'arme du changement par le fait qu'elle apprivoise presque tous les milieux où règnent la gestion de multiples projets, notamment les institutions publiques et les entreprises privées. Néanmoins, il faut retenir que cette approche requiert d'abord et avant tout la volonté manifeste des dirigeants à introduire un vecteur de changement dans leur système de gestion des projets afin de garantir sa performance de manière pérenne.

Dans tous les pays, c'est la maîtrise des facteurs environnementaux qui fait la force des institutions et garantit leur performance. Ce qui implique la réalisation de véritables projets au profit du développement, en passant par l'implantation de système de gestion adapté et adéquat. De nos jours, il est unanime à reconnaître que les pays en voie de développement, comme Haïti par exemple, souffrent d'une carence en matière de gestion des projets d'investissement public. Malgré la vraisemblance de volonté des dirigeants d'assurer une gestion performante de leur portefeuille de projet, les résultats demeurent peu probants. Parfois, ils sont obligés de s'enliser dans la propagande pour jeter la poudre aux yeux des observateurs en vue de tirer profit de la naïveté des bénéficiaires potentiels. Rester passif, c'est se faire complice et d'avaliser les mauvaises pratiques. En conséquence, cette étude vise à apporter une contribution, aussi modeste qu'elle soit, dans la gestion des projets au niveau des organismes publics. Voilà l'une des raisons pour lesquelles, la thématique traitée dans le cadre de ce mémoire porte sur « *l'apport de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti* ». La réalisation de ce projet de recherche, c'est d'abord une remise en question du fonctionnement du système de gestion des projets au niveau des organismes publics.

Ensuite, elle se propose de sensibiliser les dirigeants quant à la mise en place d'un meilleur système de gestion des projets d'investissement public en Haïti, vecteur du développement tant souhaité.

En conséquence, sept chapitres seront traités dans le cadre de ce travail. Le premier chapitre portera sur la problématique de l'étude à travers laquelle seront mis en lumière la question générale, la récitation des écrits et les questions spécifiques. Par contre, le second chapitre parlera du cadre théorique qui mettra en exergue la définition des concepts clés et l'élaboration du modèle conceptuel du travail de recherche. Et, le troisième chapitre prendra en compte la formulation des hypothèses de recherche sur lesquelles reposera la réponse anticipée à la question de recherche posée précédemment. Alors que, le quatrième chapitre mettra l'accent sur le cadre opératoire où les variables d'intérêts seront définis de manière opérationnelle. Puis, le cinquième chapitre présentera la méthodologie qui décrira le cheminement philosophique du travail à travers la position épistémologique du chercheur, le type d'investigation adopté, les instruments de mesure, la population cible et l'échantillon choisi, le terrain de recherche. Tandis que, le sixième chapitre s'occupera de l'analyse des données qui tiendra compte principalement de la description du questionnaire d'enquête et de la base de données, des analyses de statiques descriptives, des résultats obtenus et la vérification des hypothèses de recherche. Enfin, le septième chapitre s'orientera vers la dernière étape du processus de recherche, à savoir la discussion et l'interprétation des résultats issus de l'analyse des données.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

1.1 La question générale

Partout à travers la planète, la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies, ont provoqué de véritables changements dans les institutions et des mécanismes de gouvernance dans lesquels s'inscrivent dorénavant les grands projets d'infrastructure publique (Miller et Castonguay, 2006). Ces nouveaux enjeux constituent à bien des égards des entraves majeures à la bonne marche de certains pays qui ont déjà des peines à sortir du sous-développement. Car, le manque d'investissement dans la recherche et le développement a anéanti la capacité des institutions de ces pays à se procurer des outils nécessaires à leur compétitivité. En effet, cette situation, aussi complexe qu'elle soit, oblige les Gouvernements à tourner vers des plans stratégiques de développement beaucoup plus adaptés et susceptibles de leur permettre d'accomplir leur principale mission qui est de concourir au bien-être des citoyens. Par conséquent, la gestion des projets d'investissements publics devient la plaque tournante sur laquelle repose la matérialisation des actions gouvernementales. Cependant, les constatations issues de la récension des écrits montrent que les systèmes établis par la plupart des pays pour assurer la conduite des projets gouvernementaux sont loin d'être performants, voire de favoriser la matérialisation des politiques poursuivies. Dumas (2014), selon les constats de Fabienne Moroczca dans le cadre de l'évaluation du programme d'investissements publics en Haïti, identifie certains problèmes majeurs liés à l'inefficacité du système de gestion mis en place, notamment : au niveau organisationnel, les structures établies dans les ministères ne sont pas harmonisées, les processus et procédures ne sont pas respectés. Il a souligné d'abord le manque de respect du cadre réglementaire existant dans toutes les étapes du cycle de vie d'un projet, à savoir l'identification, la planification, l'exécution et l'évaluation ; ensuite, le manque de performance financière et la sous-évaluation des projets. De plus, la majorité des projets ne reposent pas sur les stratégies sectorielles (celles établies par les ministères). Alors que, le montant des investissements publics ne cesse de s'accroître. Également, une étude menée au Québec par Miller et

Castonguay (2006) sur la performance des grands projets d'infrastructure publique a permis de révéler que « l'approche conventionnelle de développement et d'évaluation des grands projets comporte des déficiences importantes » en ce qui a trait à la planification, aux considérations environnementales, aux analyses de risques et à la défense des intérêts des parties prenantes.

Et, si on mettait l'accent sur l'état des lieux en Haïti, on pourrait comprendre combien le système de gestion des projets d'investissements publics nécessite une approche beaucoup plus adaptée et adéquate. Ainsi, comment un pays qui s'appelait autrefois la perle des Antilles figure aujourd'hui parmi les pays les moins avancés de la planète ? La population se trouve dans une quête continue de meilleure condition de vie. Des gouvernements se sont succédé, de fortes sommes d'argent sont injectées dans la réalisation des projets dits de développement, alors que la situation n'a pas connu de grandes améliorations. Or, plus d'un se plaint des retombées des projets réalisés sur la situation qui prévaut dans le pays. En effet, conscient qu'Haïti marche à reculons, vers les années 2008-2010, les dirigeants nationaux et les bailleurs de fonds internationaux s'étaient alignés sur un plan stratégique dénommé « Document de stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté (DSNCRP) ». Ce dernier a été élaboré en vue d'établir les nouvelles directives devant conduire le pays vers la voie du développement. Cependant, le séisme du 12 janvier 2010 a mis à genou le pays qui s'apprêtait à s'orienter vers de nouveaux horizons. Les pertes en ressources humaines qualifiées et la destruction des infrastructures existantes sont, entre autres, les dommages enregistrés suite à cette catastrophe. Plus de cinq ans après, Haïti fait face à une pénurie de ressources pour répondre aux défis de la reconstruction. Néanmoins, suite à la constitution du fonds national de la reconstruction alimenté en grande partie par l'aide étrangère et le fonds Petrocaribe, bon nombre de projets, notamment des projets d'infrastructures publiques sont déjà enclenchés. Et, certains organismes publics (Ministères, entités déconcentrées, institutions indépendantes, organismes autonomes, et autres) se trouvent impliquer dans la réalisation des projets de développement nécessaires à l'amélioration de la situation socio-économique des citoyens. Alors que, ces institutions sont dépourvues d'un système de gestion efficace qui peut favoriser la réalisation de bons projets.

Dans cette optique, Dumas (2014) a mis de l'avant la thèse de Deme Mamadou, représentant de la Banque mondiale en Haïti, qui indique que : « Le système de gestion des investissements publics ne peut s'améliorer que si l'accent est mis sur les règles fondamentales dans la gestion des projets, comme l'arrivée à maturité (conception et justification), le suivi systématique des projets et l'utilisation adéquate des ressources ». Dans ce contexte, les institutions dotées de portefeuilles de projets devraient mettre en place un système de gestion adapté et susceptible de réduire les contraintes liées à la mise en œuvre des projets. De plus, il faudrait que ce système s'appuie sur des méthodes de gestion efficace permettant d'optimiser les ressources et d'aligner les projets avec les objectifs stratégiques visés. Toutefois, la situation actuelle du pays prouve que les projets réalisés jusqu'ici par les organismes publics ne représentent pas toujours un choix éclairé.

En somme, la mise en lumière de cet état des lieux relatif à la gestion des projets gouvernementaux nous porte à faire appel à l'Approche portefeuille de projets (APP) comme méthode de gestion en contexte multi-projets. Puisqu'il est d'une évidence marquée que l'utilisation d'une telle approche et la performance des organisations marchent collectivement. Ainsi, plusieurs considérations peuvent justifier ce choix, et ce, après avoir passé en revue les différentes méthodes de gestion multi-projets identifiées au niveau de la littérature. Premièrement, nous avons tenu compte des divers avantages tirés par certaines entreprises du secteur privé du fait de l'utilisation de cette approche pour gérer leur portefeuille de projets. Deuxièmement, nous avons retenu le fait que cette méthode favorise une meilleure organisation du système de gestion des projets au profit des institutions. Enfin et troisièmement, il nous semble que cette approche répond mieux aux attentes de l'ensemble des parties prenantes du système de gestion des projets d'investissements publics. Ce qui nous a permis de formuler la question générale relative à cette étude de la manière suivante: *Quelle est l'influence de la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes comme variable modératrice sur les relations entre l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets et la performance des organismes publics en Haïti?*

1.1.1. L'objet de l'étude

L'objet de l'étude représente un élément clé du processus de recherche qui va cristalliser le projet du chercheur, puisqu'il l'aide naturellement à s'orienter dans la revue de la littérature, le plan de recherche et la méthodologie suivie (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). Ainsi, au regard de la réalité décrite au niveau de la problématique, il nous paraît évident et nécessaire de consacrer l'étude à *l'apport de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti*.

1.1.2. L'objectif global de l'étude

L'objectif général poursuivi dans le cadre de cette étude est de contribuer à la performance des organismes publics en leur proposant d'utiliser une nouvelle méthode de gestion (Approche portefeuille) susceptible de concourir à une meilleure réalisation des projets d'investissements publics porteurs de bien-être pour la Communauté Haïtienne. Il faut noter par ailleurs que l'objectif de recherche évoque l'intention manifestée de se renseigner empiriquement pour répondre à une question de recherche (Angers, 2009).

1.1.3. Les objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif général indiqué plus haut, les objectifs spécifiques suivants sont ainsi définis dans le cadre de cette étude :

- a. Décrire et analyser le système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti en vue d'extraire les possibilités d'application de l'Approche portefeuille;
- b. Examiner les relations entre l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la performance des organismes publics en Haïti ;
- c. Faire des propositions susceptibles d'aider à l'amélioration du système de gestion des projets mis en place.

1.1.4. L'intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude réside en général dans la nécessité de promouvoir des changements tant sur le plan organisationnel que sur le plan structurel dans le système de

gestion des projets au niveau des organismes publics, notamment en Haïti. Il repose particulièrement sur :

- a. Les enjeux liés au développement de certains pays, notamment : la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies ;
- b. La nécessité d'améliorer le système de gestion des projets au niveau des organismes publics ;
- c. La nécessité de promouvoir une approche novatrice de gestion en contexte multi-projets au niveau du secteur public ;
- d. L'importance de contribuer au développement des connaissances dans le domaine de la gestion de portefeuille de projets ;
- e. La situation actuelle et les constatations faites dans la problématique sur les déficiences du système de gestion des projets d'investissements publics en Haïti durant ces dernières années ;
- f. L'importance à ce que chaque citoyen puisse apporter une contribution au renforcement de la capacité des institutions sur lesquelles repose le développement d'Haïti, etc.

1.2. Les questions spécifiques de l'étude

La question générale a été formulée suite aux considérations faites dans la problématique. Cependant, la revue de la documentation a permis d'introduire d'autres perspectives susceptibles de faciliter la compréhension de l'étude. Dès lors, s'interroger sur la relation qui existe entre l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la performance des organismes publics en Haïti, nous commande de s'engager à répondre aux préoccupations suivantes :

- a. La prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes conditionne-t-elle l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics ?
- b. Peut-on s'attendre à une amélioration de la performance des organismes publics en utilisant l'Approche portefeuille dans la gestion des projets ?

CHAPITRE II

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Appelée également la récénsion des écrits ou de la documentation, la revue de la littérature est l'une des étapes importantes du processus de recherche qui consiste à faire l'inventaire des publications, principalement des ouvrages et des articles qui portent sur le sujet à l'étude (Fortin, 2010). Elle permet non seulement de bien circonscrire le problème de recherche et l'ensemble du processus, mais aussi de connaître l'état actuel des connaissances sur un sujet donné, de leurs lacunes et de la contribution éventuelle du chercheur à leur avancement. Par conséquent, une mise en contexte pour entrer dans le vif de notre sujet paraît nécessaire de manière à ce que cette revue de la littérature soit bien cernée.

2.1. Mise en contexte

Vers la fin du 20^e siècle, l'accroissement en nombre des projets dans les organisations a conduit au développement de nouvelles méthodes de gestion des projets. Si la gestion individuelle des projets était prédominante à une certaine époque, aujourd'hui elle ne pourrait plus aider les entreprises à faire face aux multiples contraintes liées à l'instabilité constante de l'environnement. Dès lors, cette technique de gestion des projets ne représente point un moyen efficace devant favoriser la performance des entités économiques. Dans cette perspective, Fernex-Walch et Triomphe ont réalisé une étude en 2004 intitulée « le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise ». Suite à cette étude, ils ont mis en lumière trois approches de management multi-projets qui visent un même objectif : gérer, de façon globale, un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble. Notamment : l'Approche portefeuille, l'Approche plate-forme et l'Approche trajectoire. Considérant le portefeuille de projets comme un outil d'agrégation-partition des projets, Fernex-Walch et Triomphe soulignent que l'Approche « portefeuille » s'est développée surtout dans des entreprises ayant à gérer un nombre croissant de projets de recherche, de développement et d'innovation, avec des budgets et des effectifs limités. Le portefeuille devient alors un élément de l'organisation de l'entreprise, avec des logiques de

séparation par groupes de projets. Quant à l'Approche plate-forme, c'est une solution adoptée par un nombre croissant d'entreprises pour répondre au dilemme standardisation - différenciation, en jouant sur les processus de conception et de développement des nouveaux produits. Car, elle repose sur une architecture modulaire des produits. Par ailleurs, selon Meyer et Lehnerd (1997), une plate-forme est un « ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui constituent une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être développé et fabriqué de manière efficace ». Cependant, la diffusion de l'Approche plate-forme concerne de nombreux secteurs d'activité (spatial, automobile, électronique, informatique, logiciel, etc.) avec des logiques différentes. Par contre, l'Approche trajectoire est apparue plutôt dans des entreprises gérant un grand nombre de produits, destinés à des secteurs variés, comme c'est le cas, par exemple, de Procter et Gamble ou de 3M. A l'origine, il s'agit d'une démarche de planification stratégique qui vise à assurer la cohérence de l'offre globale de produits. L'Approche trajectoire vise donc à capitaliser et à partager les savoirs entre des projets qui sont lancés en flux continu selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire de l'entreprise.

Tout compte fait, l'Approche « portefeuille » repose au départ sur une mise en concurrence des projets pour les ressources. L'objectif initial est de créer un portefeuille unique pour en écarter les projets les moins rentables. Les deux autres approches visent à créer et à exploiter des synergies entre projets. Les projets d'un même ensemble partagent des technologies et des savoir-faire communs. Dans l'Approche « plate-forme », le partage s'effectue de manière séquentielle et simultanée, selon une logique de standardisation, visant à répondre au dilemme standardisation-différenciation. Dans l'Approche « trajectoire », il s'agit d'exploiter au mieux des connaissances et de les transférer rapidement entre les projets, au départ, surtout de façon séquentielle. Ainsi, Fernez-Walch et triomphe (2004) n'évoquent que la gestion multi-projets s'intéresse à une gestion adéquate des projets, de leurs interdépendances et la répartition des risques entre les projets.

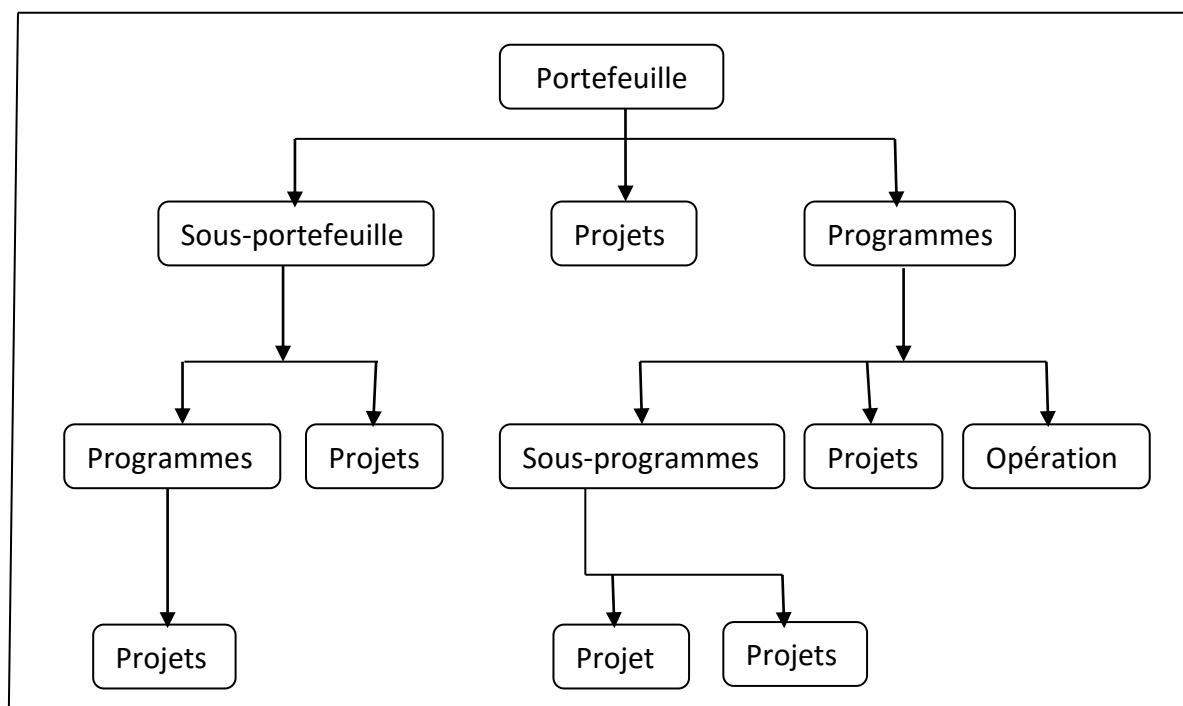
Par ailleurs, la littérature a montré que dans les années 1970, l'entreprise Black et Decker, en développant plusieurs produits sur la base de composants communs, a réduit de 50 % ses coûts de production tout en acquérant une position dominante sur ses marchés

(Meyer et Mugge, 2001, p38). En conséquence, l'évolution de cette conception dans la gestion des projets a donné naissance à différentes formes de pratique dans les organisations en fonction de leurs besoins spécifiques, comme mentionnés plus haut. Ainsi, notre recherche vise à trouver une méthode de gestion multi-projets qui pourrait bien répondre au besoin des organismes publics dans le cadre de la gestion des projets d'investissements publics. Eu égard aux caractéristiques respectives des approches identifiées par Fernez-Walch et triomphe (2004), il paraît que l'Approche portefeuille pourrait mieux adapter au système de gestion établi dans les organismes publics. Or, l'atteinte des objectifs principaux de ces derniers réside dans la mise en place d'un système qui puisse assurer une gestion performante des projets au mieux des intérêts des parties prenantes. Par conséquent, cette étude mettra l'accent essentiellement sur l'Approche portefeuille de projets. D'ailleurs, cette approche est devenue avec le temps une des méthodes les plus appliquées par les entreprises et, leur a permis de mieux maîtriser les facteurs environnementaux. Dès lors, cette nouvelle méthode de gestion multi-projets ne cesse de franchir les frontières organisationnelles et géographiques de divers secteurs.

2.2. La notion de portefeuille de projets et ses différentes acceptions

Selon Roussel, Saad et Erickson (1991), Greffin (1997), Cooper, Edgett et Kleinschmidt (1997a, 1998, 2001), Graves, Ringuest, et Case (1999, 2000), Müller, Martinsuo et Blomquist (2008), la gestion de portefeuille est un processus de décision dynamique, dans lequel la liste des projets de nouveaux produits actifs d'une entreprise est constamment mise à jour et révisée. Les nouveaux projets sont priorisés, des projets existants accélérés, tués, de-priorisés, et les ressources ré-allouées aux projets actifs. Or, Fernez-Walch(2004), Urli, Leroy et Naoum (2011) croient qu'un portefeuille de projets peut donc être défini comme «un ensemble de projets en concurrence pour l'obtention des ressources». Les travaux de Turner et Müller (2003) parlent d'un portefeuille comme une organisation (temporaire ou permanente) où les projets sont gérés ensemble pour coordonner les interfaces, la priorité des ressources entre les projets, et de réduire ainsi l'incertitude. Pour O'shaughnessy (2006), Miller et Castonguay (2006), Marchat (2009), PMI (2008, 2013), un portefeuille de projets est un ensemble de projets et de programmes sélectionnés en vue de l'atteinte d'objectifs stratégiques et spécifiques d'une organisation.

Par contre, Phélizor (2006) et Moine (2010) pensent qu'un portefeuille est un ensemble homogène de ressources et d'actifs qui concourent à la création de valeur. Fernex-Walch, Gidel et Romon,(2006) , suite aux écrits de De Maio, Verganti et Corso (1994), définissent alors un portefeuille de projets comme un regroupement des projets de l'entreprise tel qu'il permette la mise en œuvre de méthodes de recherche opérationnelle pour optimiser l'affectation des ressources entre les différents projets et/ou de méthodes d'évaluation financière des projets d'investissement pour l'établissement des priorités. Koh et Crawford (2012) soulignent que la gestion de portefeuille est une technique pour optimiser les rendements organisationnels des investissements du projet en améliorant l'alignement des projets avec la stratégie et d'assurer la suffisance des ressources. Elle vise à optimiser les résultats des projets d'investissement dans un portefeuille, et, est également considérée comme la gouvernance d'une méthode de sélection et la hiérarchisation des projets ou programmes. Selon Kaiser, Fedi et Frederik (2014), la gestion de portefeuille de projets (GPP) est une technique couramment utilisée pour aligner un portefeuille de projets avec les objectifs stratégiques. Des recherches antérieures l'ont principalement considérée comme une méthodologie pour optimiser l'ensemble des résultats d'un portefeuille de projets. Ils soutiennent que la structure de l'organisation doit être alignée avec les exigences d'informations créées par les critères de sélection des projets pour mettre en œuvre la gestion de portefeuille de projets. Se référant aux travaux de Claus, Daniel et Gemünden (2012), Jonas (2010) et Hamel (2006), la gestion de portefeuille de projets est considérée comme une gestion de l'innovation qui doit encore être établie et professionnalisée dans de nombreuses entreprises. Farndale (2006), PMI (2006, 2008, 2009) définissent la notion de portefeuille comme :« Une collection de projets ou de programmes et d'autres travaux (**Figure 1**)qui sont regroupés pour faciliter une gestion efficace en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise ; Et, ils révèlent aussi que la gestion de portefeuille de projet est :« La gestion centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles, ce qui comprend l'identification , la priorisation , l'autorisation , la gestion et le contrôle des projets , des programmes et d'autres travaux connexes, pour atteindre les objectifs stratégiques spécifiques d'affaires ».

Figure 1 : Structure organisationnelle du portefeuille de projets

Source : PMI (2013, p3)

De plus, PMI(2013) indique que la gestion de portefeuille englobe des mécanismes organisationnels interreliés par lequel une organisation évalue, sélectionne, priorise et affecte ses ressources internes limitées pour mieux accomplir les stratégies définies conformément à la vision, la mission et les valeurs. Elle fournit des informations utiles pour soutenir ou modifier les stratégies organisationnelles et les décisions d'investissement. Donc, une organisation se sert des processus, des outils et des techniques décrites dans la norme pour identifier, sélectionner, hiérarchiser, gouverner, allouer les ressources, surveiller et signaler les contributions des composants de portefeuille quant à leur alignement avec les objectifs poursuivis. Et, la gestion de portefeuille permet l'équilibre des exigences contradictoires entre les programmes et les projets, d'allouer des ressources (humaines, financières, par exemple) selon les priorités et les capacités organisationnelles, en vue d'atteindre les avantages identifiés. Par contre, la gestion de programme met l'accent sur la réalisation des objectifs de coûts, des calendriers, et de performance des projets dans le programme ou d'un portefeuille. Quant à la gestion de projet, elle porte généralement sur

la réalisation des livrables spécifiques qui soutiennent des objectifs organisationnels spécifiques.

Tableau 1 : Vue comparative de la gestion de projet, de programme et de portefeuille

Gestion organisationnelle de projet			
	Projets	Programmes	Portefeuille
Envergure	Les projets ont des objectifs définis. Et, l'envergure est progressivement élaborée au long du cycle de vie du projet.	Les programmes ont une portée plus grande et offrent des avantages plus significatifs.	Les portefeuilles ont une envergure organisationnelle qui change avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
Changement	Les gestionnaires de projets s'attendent à changer et à mettre en œuvre des processus pour maintenir la gestion et le contrôle du changement.	Les gestionnaires de programme s'attendent à changer de l'intérieur et en dehors du programme, et sont prêts à le gérer.	Les gestionnaires de portefeuille surveillent en permanence les changements dans l'environnement interne et externe plus large.
Planification	Les gestionnaires de projet élaborent progressivement les informations de haut niveau dans les plans détaillés tout au long du cycle de vie du projet.	Les gestionnaires de programme développent le plan d'ensemble du programme et créent des plans de haut niveau pour guider la planification détaillée au niveau des composants.	Les gestionnaires de portefeuille créent et maintiennent les processus nécessaires et la communication par rapport au portefeuille global.
Gestion	Les gestionnaires de projet de gérer l'équipe du projet pour atteindre les objectifs du projet.	Les gestionnaires de programme gèrent le personnel de programme et les chefs de projet ; ils fournissent la vision et le leadership global.	Les gestionnaires de portefeuille peuvent gérer ou coordonner le personnel de gestion de portefeuille, ou de programme et le personnel du projet qui peuvent avoir des responsabilités déclaré dans le portefeuille global.

Gestion organisationnelle de projet			
	Projets	Programmes	Portefeuille
Succès	Le succès est mesuré par le produit et la qualité du projet, la rapidité, le respect du budget, et le degré de satisfaction de la clientèle.	Le succès est mesuré par le degré auquel le programme satisfait les besoins et les avantages pour lesquels il a été entrepris.	Le succès est mesuré en termes de total du rendement des placements et de bénéfice réalisé dans le portefeuille.
Contrôle	Les gestionnaires de projet surveillent et contrôlent le travail de production des produits, des services, ou des résultats que le projet a été entrepris pour produire.	Les gestionnaires de programme surveillent les progrès des composantes du programme pour s'assurer que les objectifs globaux, et les avantages du programme soient atteints.	Les gestionnaires de portefeuille surveillent les changements stratégiques et l'allocation de l'ensemble des ressources, les résultats de performance et le risque du portefeuille.

Source : PMI (2013, p6)

2.3. L'émergence d'une nouvelle méthode de gestion des projets : « l'Approche portefeuille »

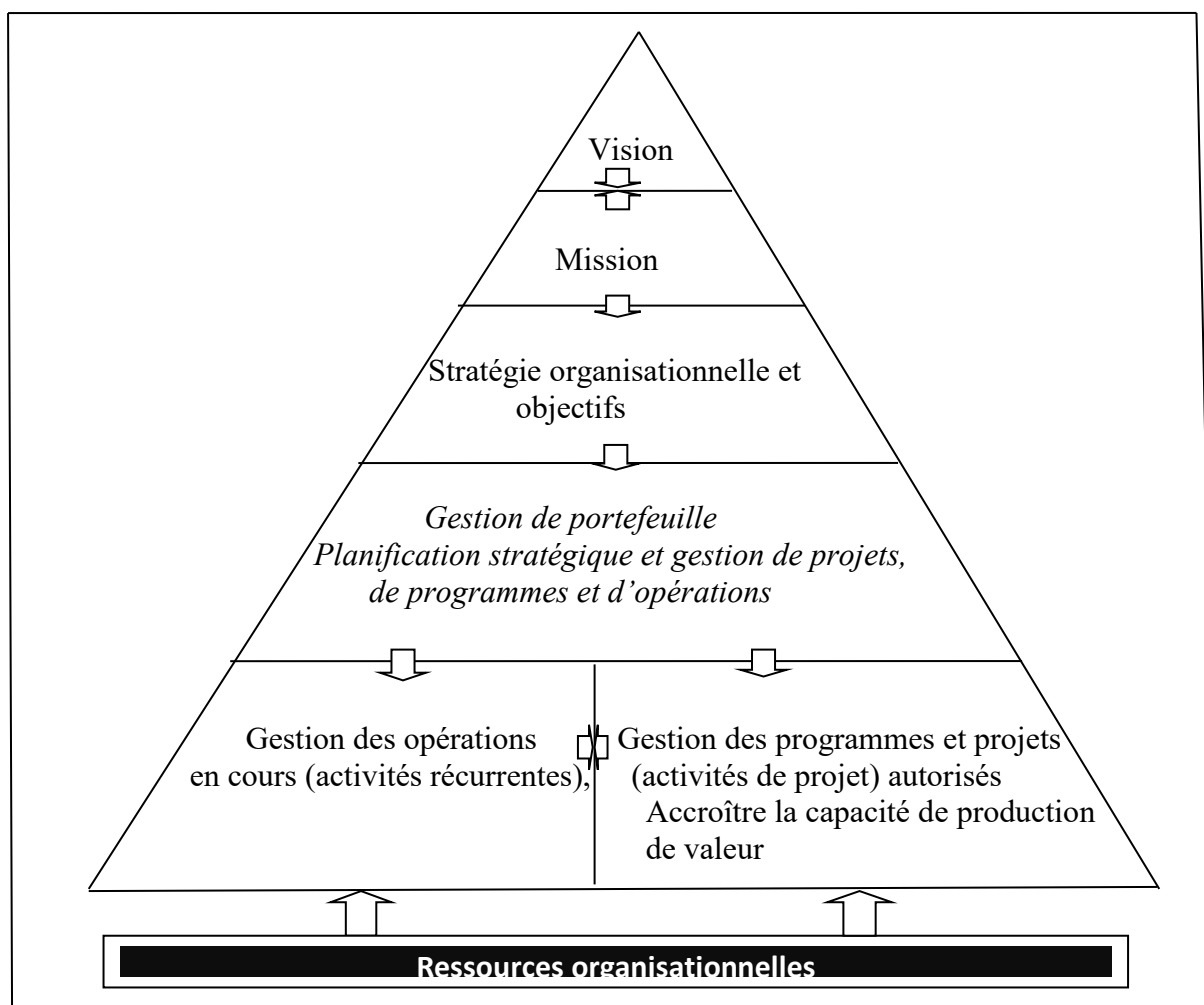
Cooper, Edgett et Kleinschmidt (2001) identifient la rapidité des changements technologiques, la vitesse de développement de nouveaux produits, l'accroissement de la compétitivité comme des enjeux auxquels les entreprises doivent faire face afin d'assurer leur survie. En effet, Fally, Brongniart et Reyer (2012) pensent que les entreprises doivent s'engager dans des projets de transformation leur permettant de préserver leur compétitivité en développant de nouveaux produits et services qu'attendent leurs clients, tout en augmentant la capacité à maîtriser leurs coûts. De plus, elles doivent intégrer un fort degré d'incertitude dans leurs perspectives et leurs plans de développement. En 1998, une publication réalisée par Cooper, Edgett et Kleinschmidt traitant de la gestion de portefeuille de nouveaux projets de produits semble en constituer un maillon clé. Cette approche de management préconisée au sein de l'entreprise est par la suite étendue progressivement aux autres types de projets, notamment en informatique. Ainsi, « Promouvoir l'usage des

systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise » (Phélizon, 2006) reflète bien la vision partagée dans le cadre de l'application de l'Approche portefeuille. Certains auteurs comme Fernex-Walch, Gidel et Romon (2006), Marchat (2009) préconisent l'idée de séparer dans le portefeuille les projets dits stratégiques ou innovants qui sont susceptibles de contribuer au développement de l'entreprise, d'une part ; et les projets dits opérationnels ou de fonctionnement qui se révèlent indispensables à l'évolution normale de l'entreprise, d'autre part. De plus, dans certaines grandes entreprises, les portefeuilles de projets sont découpés par direction. Cependant, la littérature montre qu'il n'existe pas de forme de classification sacramentelle. Car, celle-ci dépend de la mission et des objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Fally, Brongniart et Reyer (2012), l'Approche portefeuille de projets est conçue comme un outil de transformation de l'entreprise au travers des projets d'investissement. Fernex-Walch, Gidel et Romon (2006), parlent plutôt de la gestion de portefeuille de projets d'innovation comme un levier d'action pour le management de projet et le management stratégique de l'entreprise. Néanmoins, ils ont repéré trois facteurs de contingence récurrents : l'environnement réglementaire de l'entreprise, l'évolution du périmètre de l'entreprise, l'orientation du management de l'entreprise. Spieth et Lerch (2014) se sont alignés sur les travaux de Cooper, Edgett et Kleinschmidt, (1999); Killen, Hunt et Kleinschmidt (2005, 2007); Killen et Hunt (2010); Kester, Griffin, Hultink et Lauche (2011b), en affirmant que la gestion de portefeuille de projets d'innovation vise à créer un portefeuille de projets innovants qui favorisent l'atteinte des objectifs de croissance de l'entreprise à long terme. Dans ce contexte, ces projets tendent à développer ou améliorer des produits, des processus, des modèles d'affaires et des services (Killen, Jugdev, Drouin et Petit 2012; Petit, 2012). Or, ils sont mis en œuvre pour répondre aux besoins des clients, atteindre les objectifs stratégiques, et aussi pour assurer la capacité d'innovation de l'entreprise (Hunt et Killen, 2008). Car, l'Approche portefeuille de projets est l'émanation des objectifs stratégiques de l'entreprise (Phélizon, 2006). Durant les années 1970, 1980, le management des projets se faisait dans une perspective à la fois stratégique et financière et l'accent a été mis sur l'optimisation de la rentabilité et la gestion des risques. Mais, aujourd'hui, il rentre dans un cadre beaucoup plus global ; et, il est de plus en plus considéré comme une nouvelle approche de management et d'organisation, articulée à la stratégie d'entreprise

(stratégies de recherche, de développement et d'innovation en particulier) et à la conduite des projets pris séparément (Fernez-Walch, 1991, Cooper, 2000). Alors, Fernez-Walch et Triomphe (2004) estiment qu'il ne s'agit plus de construire un, mais plusieurs portefeuilles de projets ; car, les critères de construction sont reliés à des préoccupations de management global, et qu'il importe de définir les fonctions attendues du management de ces portefeuilles. Toutefois, ces interrogations trouveront leur réponse dans l'utilisation d'outils de gestion, mais aussi et surtout dans la mise en place de nouveaux mécanismes organisationnels, ayant des répercussions sur le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le portefeuille devient un élément de l'organisation de l'entreprise, avec des logiques de séparation par groupes de projets.

Par ailleurs, selon PMI(2013), la gestion de portefeuille exige des organisations concernées une structure efficace de gestion qui pourrait amener vers la pérennisation de leur succès respectif. Or, une stratégie d'organisation est en partie un plan d'objectifs, des politiques et des actions que fournissent la haute direction et l'orientation de l'organisation. Elle décrit comment les forces de l'organisation et les compétences de base seront utilisées pour : gérer efficacement les ressources et la valeur des parties prenantes; capitaliser sur les opportunités ; minimiser l'impact ou les menaces; répondre à l'évolution du marché, juridique, et les environnements réglementaires ; et renforcer la vigilance sur les activités opérationnelles critiques.

Figure 2 : le contexte organisationnel de gestion de portefeuille



Source : PMI (2013, p8)

Bref, la finalité de l'alignement de la gestion de portefeuille avec la stratégie organisationnelle est d'établir un plan d'exécution équilibré qui contribuera à l'atteinte des objectifs fixés. Ce plan favorise le maintien de l'alignement du portefeuille ; l'allocation des ressources (financières, humaines; matérielles ou équipements) ; la mesure de la performance des composants du portefeuille; et la gestion des risques. Ainsi, les travaux de PMI(2009) identifient la gestion de portefeuille comme un élément clé de la gouvernance efficace, et aussi, un puissant outil pour soutenir la prise de décision autour de tout ce qui est important pour une entreprise. Ils spécifient que la gestion de portefeuille est « la gestion centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles, qui comprend l'identification, la

hiérarchisation, l'autorisation, la gestion et le contrôle des projets, des programmes, et d'autres travaux relatifs à la réalisation des objectifs stratégiques spécifiques d'affaires ».

2.4. Les enjeux de l'application de l'Approche portefeuille de projets

Moine (2010) et Phélizon (2006), ont distingué quatre principaux enjeux relatifs à l'application de l'Approche portefeuille de projets. Ce sont: l'alignement des projets sur la stratégie de l'entreprise ; l'amélioration de l'arbitrage et de la prise de décision ; l'amélioration du pilotage du budget et des ressources ; l'amélioration de la transparence, de la visibilité et de la communication. Pour O'Shaughnessy (2006), les véritables enjeux résident dans le choix des méthodes de sélection des projets devant intégrer le portefeuille de projets. Car, chaque méthode a ses forces et ses faiblesses. L'identification d'une méthode ou d'une combinaison de méthodes qui permet de réaliser un compromis entre la maximisation de la valeur économique du portefeuille, l'équilibre du portefeuille dans la mixité des projets, l'alignement de ce dernier avec la stratégie corporative et la capacité organisationnelle à réaliser les projets sélectionnés, révèle souvent un processus complexe et difficile. Par ailleurs, se basant sur les résultats d'une recherche effectuée par Cooper, Edgett et Kleinschmidt en 1998, O'Shaughnessy a identifié différentes méthodes dont les unes plus populaires que d'autres. Il s'agit des méthodes financières, multicritères et stratégiques, les diagrammes à bulles, les graphiques à quadrants et le tableau matriciel des projets. Vitolo et Cipparrone (2014) estiment que le choix des projets pour compenser le portefeuille doit être aligné avec la stratégie d'entreprise et le contexte concurrentiel de la société. Ainsi, Gutjahr, Katzensteiner, Reiter, Stummer et Denk (2008) voient que la planification de portefeuille de projets est une décision difficile dans divers domaines de la gestion et le plus souvent est de haute pertinence pratique. Ils proposent donc un modèle de sélection de portefeuille de projet qui accorde une attention aux compétences qui, d'une part, agissent comme ressources pour l'exécution efficace des projets, et, d'autre part, sont augmentées à la suite des processus d'apprentissage individuel au cours des projets qui les exigent. Le modèle est à considérer simultanément les avantages économiques des projets et la réalisation des objectifs stratégiques liés au développement des compétences dans des directions souhaitables. Alors que, Urli et Terrien (2010) présentent un modèle de sélection de portefeuille de projets adapté à des situations réelles généralement caractérisées par des

interdépendances entre les projets, la multi-dimensionnalité de l'évaluation, les contraintes en ressources humaines, financières et matérielles, un grand nombre des projets et une disponibilité limitée des décideurs. Ce modèle s'appuie sur l'analyse de la performance et la centralité du portefeuille.

2.4.1 La mise en œuvre de l'Approche portefeuille de projets

O'Shaughnessy (2006) identifie quatre étapes dans la constitution du portefeuille de projets. Notamment: la constitution du portefeuille préliminaire de projets ; l'évaluation individuelle des projets ; le choix du processus ou d'une méthode de sélection des projets dans une perspective de portefeuille de projets et enfin, la constitution du portefeuille de projets. Tandis que Fernex-Walch, Gidel et Romon (2012), de leur côté pensent que la construction des portefeuilles de projets est un acte de management autant stratégique qu'opérationnel. Ils ont alors repéré trois critères de construction des portefeuilles de projets: l'équilibre court terme/long terme ; l'adaptation au marché et/ou au type de clientèle ; l'état du produit en cours de conception et/ou de réalisation.

En effet, Cooper et Edgett (2003), Dawidson (2004) révèlent que les principaux objectifs d'un processus de gestion de portefeuille de projet sont généralement acceptés d'être: à maximiser la valeur financière du portefeuille, pour assurer l'équilibre entre les projets, de limiter le nombre de projets pour adapter avec une capacité organisationnelle, et de veiller à ce que le portefeuille reflète la stratégie de l'entreprise. Par contre, O'Shaughnessy (2006), se basant sur Cooper, Edgett et Kleinschmidt (1997), identifie plutôt sept objectifs de la gestion de portefeuille de projets, qui touchent à la fois la sélection des projets constituant le portefeuille et leur réalisation : d'une part, maximiser la valeur économique de l'organisation ; diversifier et favoriser l'équilibre du portefeuille ; aligner les projets avec les orientations stratégiques ; établir le nombre approprié de projets devant composer le portefeuille en fonction de la capacité organisationnelle ; d'autre part, assurer le monitoring des projets sélectionnés via une vision systémique ; analyser la performance des projets et dégager un diagnostic global sur la qualité de la gestion des projets ; décider des orientations à donner aux projets en cours d'exécution.

Par contre, Guercio(2009) pense que la gestion d'un portefeuille de projets dans une entreprise est transversale et vise essentiellement à gérer un ensemble de ressources. Miller, Castonguay, Chebil et Roy (2006), dans le cadre d'une étude menée au Québec sur « La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique », évoquent que l'objectif de la gestion de portefeuille est d'aligner les ressources avec les besoins. Car, ils la considèrent comme un outil dont la fonction est d'effectuer régulièrement l'adéquation entre les projets, la capacité et les ressources dont dispose le gouvernement pour les réaliser. Donc, ils estiment que cet exercice facilite l'élimination des projets pour lesquels les ressources sont insuffisantes ou qui ne contribuent pas aux priorités gouvernementales. Lorsque les projets non prioritaires sont éliminés, le gouvernement doit concentrer ses efforts (ressources humaines, matérielles et financières) sur les projets qui ont le plus de chance d'être un succès. Néanmoins, ils proposent à ce que la gestion de portefeuille soit effectuée d'abord dans chaque ministère et organisme public, et ensuite au niveau du gouvernement dans son ensemble. Ce qui permettra de concentrer les ressources publiques sur les projets prioritaires à tous les niveaux.

Cependant, Miller et Castonguay (2006) expliquent que la diversification et l'équilibre entre le risque et la valeur (rendement) représentent deux éléments fondamentaux qui sous-tendent à l'efficacité d'un portefeuille de projets. Donc, l'entreprise doit prévoir les risques encourus et les bénéfices espérés. Marchat (2009) croit qu'au niveau du portefeuille, il est nécessaire d'avoir un langage commun parce qu'il peut favoriser la génération de gains à tous les niveaux de l'entreprise. D'une part, il permet d'harmoniser les outils et les actions des parties prenantes et consolider les éléments de pilotage. D'autre part, il favorise la cohérence et les arbitrages entre les ressources dans différents projets. Enfin, il concourt à la consolidation des portefeuilles, eu égard au respect de la stratégie globale. D'après O'Shaughnessy (2006), les méthodes de sélection influencent la gestion du portefeuille de projets. Car, elles sont loin d'être parfaites et comportent des forces et des faiblesses. Néanmoins, il estime que la sélection des projets doit reposer sur une mixité de critères qui soient à la fois qualitatifs et quantitatifs. De plus, il pense que la contribution à l'atteinte des objectifs et les valeurs privilégiées par l'organisation conditionnent le choix des paramètres d'appréciation des projets.

Par ailleurs, Project Management Solutions inc., une firme située au Etats-Unis, a réalisé une étude en 2013 sur l'état des pratiques de gestion de portefeuille de projets (GPP) dans 495 entreprises à l'échelle mondiale. Et, les participants se trouvent dans presque tous les secteurs d'activités, notamment : Services professionnels et techniques, Finance et assurances, de l'information, Fabrication, des soins de santé, Gouvernement, Éducation, les services publics, les produits pharmaceutiques, de l'énergie et autres. Suite à cette étude, on a pu remarquer que : d'abord, le taux de réponses est multiplié par dix(10) par rapport à l'année 2003, la majorité des organisations participantes (71%) ont mis en place un processus de GPP, tandis que de ceux qui ne l'ont pas encore fait, plus de la moitié (52%) prévoient de le mettre en œuvre dans l'année à venir. Ensuite, les entreprises qui détiennent un niveau élevé de GPP (26%) ont vu le rendement de leurs investissements atteindre 25% ou plus suite à la mise en place du processus de GPP. Ce qui porte à croire que 2013 est l'année où la gestion de portefeuille de projets devient une fonctionnalité standard de la vie organisationnelle. Ainsi, parle-t-on d'efficacité de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets. Cependant, Patanakul, Curtis et Koppel (2012) définissent l'efficacité de la gestion de portefeuille de projets comme : « La capacité organisationnelle à (1) former et gouverner un portefeuille de projets tels que le portefeuille soit aligné avec l'orientation stratégique de l'organisation , traite des risques et des opportunités , et est adaptable aux changements internes et externes afin d'apporter une valeur ou d'avantages pour l'organisation à court et à long terme , et (2) à gérer des projets dans le portefeuille, de promouvoir la transparence , la cohérence des processus , la visibilité et la prévisibilité des projets en portefeuille, et de promouvoir l'intégrité, la cohésion et le moral de la communauté de gestion du projet ». En outre, le Centre des Technologies de l'Information(CTI), une organisation localisée à Genève en Suisse, a publié en septembre 2004 un rapport titré : « Études & Gestion de Portefeuille de Projets Informatiques ». Dans ce rapport, il résume que la gestion de portefeuille de projets est un processus qui assure à l'organisation qui la met en place que les ressources sont allouées là où elles rapportent le plus de valeur à celle-ci. Par conséquent, il croit que l'utilisation de l'Approche portefeuille se fonde principalement sur les six paramètres cruciaux et décisifs suivants : réduction du temps, des ressources, augmentation de la qualité; amélioration de la vision d'ensemble; transparence des processus, diminution de l'ambiguïté; meilleur alignement,

équilibrage, arbitrage; passage d'un centre de coût à une vision d'investissement; augmentation de la collaboration, de la communication inter et intra organisation.

2.4.1.1. Les processus de gestion de portefeuille de projets

Par suite, la littérature a permis d'observer neuf processus dans le cadre de la gestion de portefeuille de projets, notamment : Identification, catégorisation, évaluation, sélection, priorisation, équilibre du portefeuille, autorisation, révision du portefeuille et compte rendu, changement de stratégie (Farndale, 2006 ; PMI (2006 ; 2008 ; 2009)). Les sept premiers constituent le groupe de processus de planification de l'entreprise et les deux derniers forment celui de surveillance et de contrôle. Ainsi, la présentation de la description de chacun des processus mentionnés plus haut s'avère nécessaire en vue d'une meilleure appréhension de la gestion de portefeuille de projets :

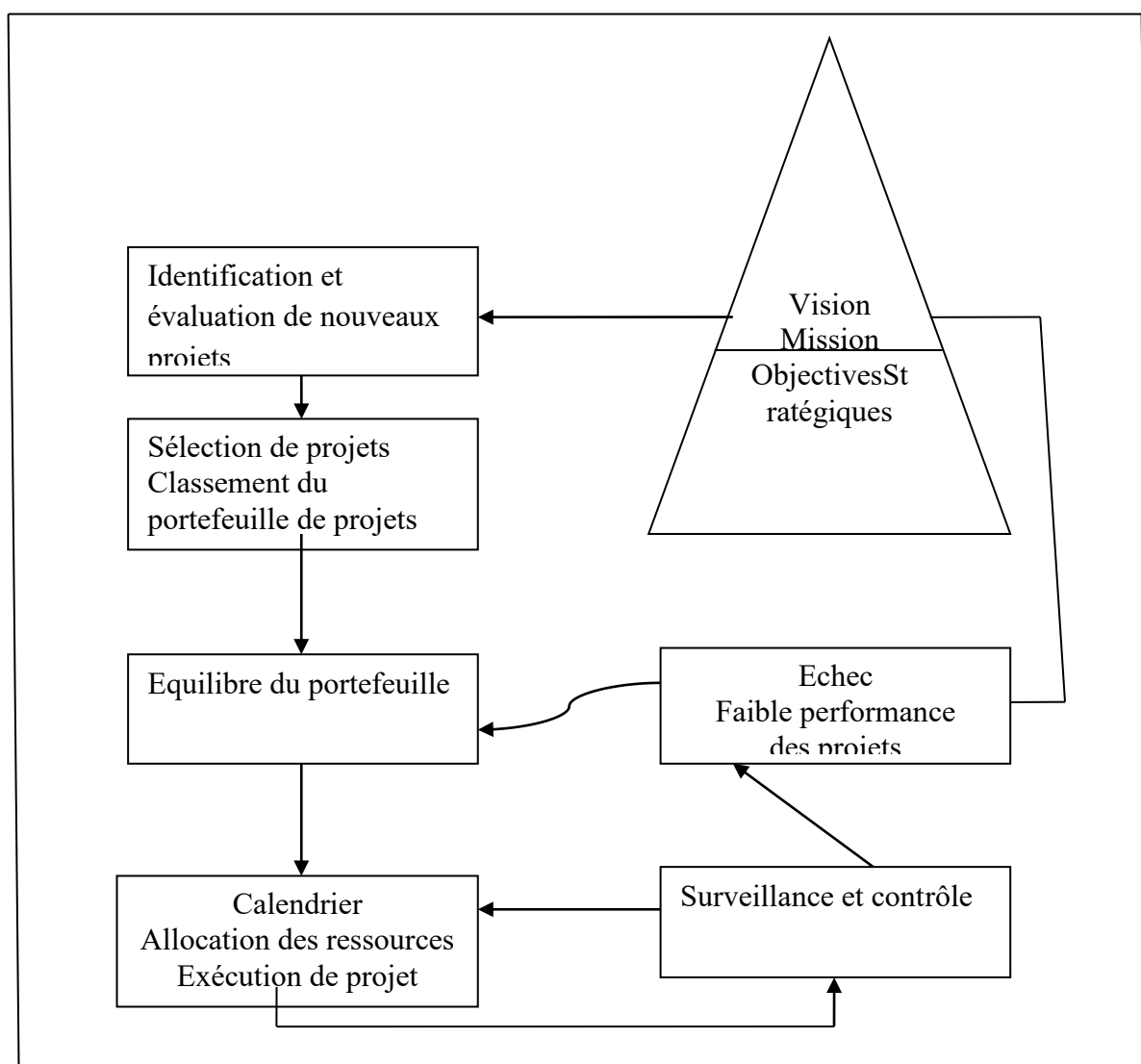
- a. *L'identification* tient compte de la documentation et l'assemblage pour la prise de décision, l'inventaire des nouveaux " éléments " en cours et proposés en tant que composants potentiels pour la catégorisation. Il faut noter que : un composant peut être un cas d'affaires, un projet, un programme ou un portefeuille.
- b. *La catégorisation* fait référence au regroupement de composants potentiels en catégories pour faciliter outre la prise de décision, mais aussi, la réglementation, les économies de coûts, la réduction des risques ou l'amélioration du chiffre d'affaires.
- c. *L'évaluation* porte sur la désignation des composants spécifiques à l'aide d'indicateurs clés et de leurs critères pondérés connexes à des fins de comparaison pour une plus grande facilité de la prise de décision. Ce sont : les critères d'affaires, les critères d'avantages financiers, les critères liés aux risques, les critères liés aux ressources humaines, les critères de marketing et les critères techniques.
- d. *La sélection* conduit à la décision sur les composants pour être mis de l'avant de l'évaluation à la hiérarchisation en fonction de leurs scores d'évaluation.
- e. *La priorisation* s'appuie sur le classement des composants sélectionnés (dans chaque catégorie) en fonction de leurs scores d'évaluation et d'autres considérations de gestion similaires aux méthodes d'évaluation , mais maintenant, avec un moyen de fournir une coupure .

- f. *L'équilibre du portefeuille* repose sur l'organisation des éléments prioritaires dans un mélange de composant qui a le meilleur potentiel pour soutenir collectivement et atteindre des objectifs stratégiques. Ce qui nous permet de planifier et d'allouer des ressources, d'aligner les projets avec l'orientation stratégique, de choisir l'équilibre des risques par rapport au rendement, etc.
- g. *L'autorisation* concerne la décision de financement, et de communiquer l'autorisation de commencer les travaux sur un composant inclus dans le portefeuille en équilibre. La décision est prise pour un composant, tel que : doit faire (obligatoire, par exemple la réglementation) , va (financé des projets actifs) , maintien (bons projets , mais non capitalisés) , mort . Et avec l'autorisation, on va documenter et communiquer les attentes de rendement, les jalons retroussés pour livrables et des points de décision, enroulés les lignes de base de coûts, les courbes de flux de trésorerie, etc.
- h. *La révision du portefeuille* requiert l'utilisation d'indicateurs clés et d'examiner le rendement du mélange de composante réelle en comparant avec l'évolution prévue, la valeur, le niveau de risque, les dépenses, et l'alignement stratégique.
- i. *Le changement de stratégie* met en lumière tout changement dans les intentions stratégiques et les plans de l'organisation qui peut influencer sur le contenu de la définition de composante, les catégories, les filtres, les indicateurs clés, et d'autres paramètres de prise de décision utilisés pour la gestion de portefeuille.

Pajares et López (2014) indiquent que la gestion de portefeuille de projet (GPP) est portée principalement sur l'alignement des projets avec la stratégie de l'entreprise, en mettant l'accent sur les méthodes d'évaluation de projet, la sélection et le classement. Car, la finalité de la GPP est d'arriver à une collection de projets sélectionnés, classés en fonction de leur stratégie de contribution. Ainsi, ils considèrent la gestion de portefeuille de projet comme un processus dynamique et continu (**voir figure 3**), dont la conception commence par la définition de la vision, de la mission et de la stratégie de l'entreprise. De plus, ils croient que la vision et la mission devraient être compatibles avec la culture et les valeurs des propriétaires de l'entreprise. Et, ils soulignent aussi que l'analyse de l'environnement externe (les menaces et les opportunités) et de l'environnement interne (les forces et les faiblesses) de l'entreprise permettrait de déterminer et de classer les stratégies et les objectifs en fonction de leur importance.

Et, PMI(2013) ajoute que l'approche portefeuille se concentre également sur la possibilité d'obtenir des niveaux plus élevés d'efficacité au moyen d'une répartition plus efficace et plus rationnelle des ressources. Par conséquent, il devient nécessaire de mettre en œuvre des objectifs fermes et d'aligner les projets à la stratégie d'entreprise, afin qu'ils soient cohérents. Cela comprend l'évaluation du projet, classement de projet et la sélection, l'équilibrage et l'analyse des risques du portefeuille. La sortie de ces processus est un ensemble des projets candidats pour former une partie du portefeuille, classés en fonction de ses contributions à la valeur de l'entreprise et aux objectifs stratégiques.

Figure 3 : la gestion de portefeuille de projets comme un processus dynamique



Source : Pajares et López (2014, p647)

Cependant, la récension des écrits a mis en exergue un ensemble de processus de gestion de portefeuille de projets qui varient suivant les différents auteurs consultés. L'absence de standards dans la définition des processus réside surtout dans la façon de regrouper les activités et l'utilisation des concepts ; puisque les activités restent les mêmes.

2.4.1.2. L'application de l'Approche portefeuille dans les institutions universitaires

De nos jours, il est rare de trouver un auteur qui traite de l'application de l'Approche portefeuille dans les institutions universitaires. Austin, C. et al. (2013), dans une étude menée à l'Université Drexel aux Etats-Unis, parlent de l'absence de gestion de projet au sein de l'enseignement supérieur. Néanmoins, la littérature nous a permis d'extraire un article qui porte sur l'existence d'un modèle de portefeuille de programme académique conçu par Kotler et Fox (1985). Issu d'un modèle de portefeuille de produits adapté de General Electric McKinsey, il est applicable dans le cadre de l'analyse stratégique des programmes universitaires. Ce modèle se concentre sur les résultats pour orienter les décisions stratégiques et les allocations de ressources. Il offre également un aperçu de l'application et l'importance des modèles de portefeuille de produits dans le cadre universitaire. Ainsi, Wells, R. et Wells, C. (2011) perçoivent ce modèle de portefeuille de programme académique (MPPA) comme un outil d'analyse stratégique du portefeuille de produits personnalisés pour les universités. C'est un guide pour les administrateurs universitaires dans la détermination de l'orientation stratégique, l'affectation des ressources, et les attentes de performance pour chaque programme d'études. Ces auteurs estiment que les administrateurs des universités gèrent les risques associés à l'attribution des ressources limitées dans un environnement en constante évolution. Donc, l'utilisation du MPPA offre l'occasion d'évaluer l'orientation stratégique de programmes académiques spécifiques par rapport à d'autres et, par rapport à l'institution. Ce modèle peut se définir à travers l'attractivité du marché du programme et, le programme et les capacités de l'établissement. En utilisant des critères pertinents pour évaluer chaque dimension dudit modèle, les administrateurs peuvent examiner simultanément plusieurs programmes universitaires par rapport à l'orientation stratégique, l'attribution des ressources, les rendements financiers, et l'importance de l'institution. Par ailleurs, la complexité des imprévus du MPPA varie en fonction des organisations académiques. Enfin, Wells, R. et Wells, C. (2011) déduisent que

les administrateurs universitaires peuvent utiliser un large éventail d'outils de planification pour faciliter l'analyse stratégique et le choix. Cependant, ce MPPA requiert d'une grande importance ; car, il fournit un processus qui intègre les opportunités externes et des capacités internes, mesuré par un ensemble unique de critères pertinents, à travers de multiples programmes académiques. En effet, voulant tirer parti des résultats du Modèle de Portefeuille de Programme Académique, les administrateurs doivent se préparer à gérer les ressources, contrôler les risques, et à influencer les résultats pour le bien-être de l'institution universitaire à long terme. Ainsi, le tableau suivant donne une vue global du MPPA et peut faciliter une meilleure compréhension.

Tableau 2: Academic Program Portfolio Model

Attractiveness of Program Market	Program and Institution Capabilities			
		<i>Weak</i>	<i>Moderate</i>	<i>Strong</i>
	<i>Highly Attractive</i>	Withdraw from academic area Invest to address program weaknesses	Build selectively on program strengths Invest to build on strengths	Invest to grow academic program Maintain program strengths
	<i>Moderately Attractive</i>	Control risks of offering program Reduce academic program	Protect program Invest in select programs and select market segments	Invest in select market segments Invest in Academic programs in niche areas
	<i>Unattractive</i>	Eliminate program Cut costs and investments	Concentrate on few market segments Minimize investments Reduce weak program areas	Concentrate on a few viable market segments Focus on redirecting strengths

Wells, R. et Wells, C. (2011, p14)

2.4.1.3 L'application de l'Approche portefeuille dans les institutions publiques

S'il existe peu de documents qui traitent de l'Approche portefeuille au niveau des institutions universitaires, peu d'auteurs en parlent aussi au niveau des organismes publics dans le cadre de la gestion des projets d'investissement public. Néanmoins, Miller et Castonguay ont réalisé en 2006 une étude portant sur la gestion de portefeuille dans le cadre de la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique au Québec. Par suite, ils ont mis de l'avant plusieurs constatations dont certaines plus générales que d'autres. D'une part, ils indiquent que l'examen de la performance des grands projets d'infrastructure publique révèle que « l'approche conventionnelle de développement et d'évaluation des grands projets comporte des lacunes importantes » en ce qui a trait à la planification, aux considérations environnementales, aux analyses de risques et à la défense des intérêts des parties affectées. D'autre part, ils estiment que, partout dans le monde, la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies, ont favorisé la transformation en cours des institutions et des mécanismes de gouvernance dans lesquels s'inscrivent dorénavant les grands projets d'infrastructure publique. A cet effet, ils proposent un processus de gestion de portefeuille en cinq(5) phases :

- a. *Cumuler l'information clé au niveau des projets*: titre, responsables et partenaires clés; niveau de priorité (critique, très souhaitable, souhaitable) et objectifs; niveau général du risque et impact en cas d'annulation du projet; jalons clés avec dates indicatives; interdépendances avec d'autres projets ou programmes; budget. Et, la mise à jour régulière de l'information : évaluation de l'état d'avancement du projet et de sa probabilité de succès; étape du cycle de vie du projet (conception, démarrage, développement, etc.); risques associés aux objectifs de performance.
- b. *Catégoriser chaque projet et programme* selon des critères établis (impératifs, expérimentaux, projets d'infrastructure, etc.) et *analyser le portefeuille* en tenant compte de la faisabilité des projets, leur pertinence, leurs liens avec les objectifs prioritaires de l'organisation, les bénéfices relatifs de chaque projet et leurs impacts sur les ressources disponibles (ressources humaines, ressources financières, matières premières, fournitures, etc.)

- c. *Hiérarchiser et prendre les décisions.* Ce qui permet d'établir l'importance relative des projets, selon leurs contributions aux objectifs stratégiques. La hiérarchisation peut être influencée, entre autres, par l'impact en cas d'annulation du projet, l'échéancier, les risques et les impacts potentiels sur l'organisation. La prise de décision se fait après avoir réévalué la hiérarchisation.
- d. *Effectuer le suivi du progrès réalisé et mettre en action les aspects à surveiller durant le suivi,* dont : la qualité des outputs clés; la réalisation des jalons principaux; les risques clés; la réalisation de bénéfices; la concordance des estimés et de l'échéancier; l'utilisation des ressources et les changements.
- e. *Réviser et planifier.* Ce processus requiert la révision régulière non seulement de l'analyse des activités, des facteurs de succès, de la disponibilité des ressources, etc ; mais aussi, la planification en vue de réorienter le portefeuille si cela est nécessaire. Ainsi, les données agrégées sur les engagements et projets en cours permettent de prendre des décisions éclairées, en s'assurant que les nouveaux projets ne créent pas de pénurie de ressources (surengagement).

En outre, Miller, Castonguay, Chebil, et Roy (2006) croient que l'objectif de la gestion de portefeuille est d'aligner les ressources avec les besoins. Et, cette méthode permet de faire régulièrement l'adéquation entre les projets, et la capacité et les ressources dont dispose le gouvernement pour les réaliser. De plus, cet exercice facilite l'élimination des projets pour lesquels les ressources sont insuffisantes ou qui ne contribuent pas aux priorités gouvernementales. En effet, lorsque les projets non prioritaires sont éliminés, le gouvernement doit concentrer ses efforts (ressources humaines, matérielles et financières) sur les projets qui ont le plus de chance d'être un succès. Afin de canaliser les ressources publiques sur les projets prioritaires à tous les niveaux, la gestion de portefeuille devrait s'effectuer tout d'abord dans chaque ministère et organisme public, et ensuite au niveau du gouvernement dans son ensemble.

Parallèlement, l'Office du Commerce du Gouvernement britannique(OGC) a publié en 2008 une étude comparative sur la gestion de portefeuille de projets et titrée « Portfolio Management Guide ». Cette étude a mis en lumière les principes clés de gestion de portefeuille issus de l'expérience des organisations du secteur privé et du secteur public au

Royaume-Uni et à l'échelle l'international. Suite à cette étude, l'OGC a expliqué qu'en période de changement rapide, de contraintes budgétaires et de risque élevé, il est choquant que certaines organisations continuent à gaspiller des efforts et des ressources en délivrant les mauvais programmes et projets. Il admet dans ce cas que la gestion de portefeuille est extrêmement importante parce qu'elle assure que de «bons» programmes et projets soient démarrés et que de «mauvais» soient arrêtés si déjà en cours. Car, les bons programmes et projets sont ceux qui, collectivement, apportent la plus grande contribution aux objectifs stratégiques poursuivis par une organisation. Il estime que la gestion de portefeuille fournit de principes flexibles qui requièrent l'engagement de la haute direction d'aligner ensemble la gouvernance et la stratégie de l'organisation, surtout avec l'utilisation d'une structure de gestion au sein d'une culture qui est excitée et motivée à changement. Il révèle à travers la figure ci-dessous que les pratiques de gestion de portefeuille sont regroupées au sein de deux cycles: le cycle de définition du portefeuille et le cycle d'exécution du portefeuille.

Figure 4: Le cycle de gestion de portefeuille



OGC (2008, p4)

Par ailleurs, l'OGC définit la gestion de portefeuille comme: "Une collection coordonnée des processus et des décisions stratégiques qui permettent ainsi l'équilibre le plus efficace du changement organisationnel et des affaires comme d'habitude." En effet, il souligne que l'adoption de la gestion de portefeuille est une grande étape pour tous les acteurs impliqués, et qu'ils doivent reconnaître que l'utilisation de la gestion de portefeuille

est absolument non négociable. Toutefois, à partir des recherches réalisées auparavant, l'OGC a remarqué que les organisations qui adoptent une approche de gestion de portefeuille ont réalisé des avantages par le biais des facteurs suivants :

- a. Plus de «bons» programmes et projets entrepris et en s'assurant qu'ils fournissent les plus grands avantages financiers et contribuent aux objectifs stratégiques;
- b. Enlèvement des projets redondants et dupliqués ;
- c. Une utilisation plus efficace des ressources ;
- d. Amélioration de la transparence, la responsabilisation et la gouvernance organisationnelle ;
- e. Amélioration de l'engagement et la communication entre les parties prenantes, dans la compréhension, la satisfaction des besoins, des attentes de l'organisation et dans la communication des objectifs stratégiques;
- f. Identification et priorisation des différentes initiatives, comme des programmes ou des projets au sein du portefeuille.

Ainsi, OGC (2008; 2009) définissent un portefeuille comme «la totalité de l'investissement d'une organisation dans les [changements] projets et programmes nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques». Le tableau ci-dessous fournit une vue comparée des notions : Portefeuille, Programme et projet.

Tableau 3: Key difference between Portfolios, Programmes and Projects

Portfolio	Programme	Project
An organisation's total investment (or a segment thereof) in the Changes to meet the Strategic Objectives	A single vision of Change leading to specific outcomes aligned to one or more strategic objective/benefits	A focused delivery of a single output or multiple outputs contributing to a Programme vision or directly to a strategic benefit
Permanent (continually changing and aligned to the Strategic Planning process)	Temporary (can last for many years)	Temporary (relatively short-term in comparison)

Portfolio	Programme	Project
Ongoing process of prioritising and aligning the Portfolio to meet Strategic Objectives	High Level Plans supported by detailed Plans	Project Level Plans with focus on detailed delivery using Stage Plans
Overall strategic perspective of the whole organisation	Wide scope that changes over time as requirements and solutions are clarified	Narrow defined scope with (ideally) no change
Office should sit in a Business Change Department, strategy or finance, reporting directly to Management Board	Office should sit in business area affected or in corporate services	Office should sit in business area affected

OGC (2008, p11)

2.4.2. L'importance des parties prenantes dans l'application de l'Approche portefeuille

Fontaine, Haarman, et Schmid (2006), Freeman (1984), Freeman et McVea (2001), Freeman, Harrison, Hicks, Parmar et De Colle (2010), Gond et Mercier (2004) se sont mis d'accord sur l'idée qu'une partie prenante peut être définie comme un « individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette même lignée, les travaux de PMI(2013) relatent que « les parties prenantes de portefeuille sont des individus ou des groupes dont les intérêts peuvent être positivement ou négativement affectés par des composants de portefeuille, ou des processus de gestion de portefeuille ». Ainsi, ils peuvent exercer une influence sur le portefeuille, les composants de portefeuille, les processus et les décisions. Néanmoins, le niveau d'implication des parties prenantes peut varier d'une organisation à l'autre, ou à partir de portefeuille à l'intérieur d'une organisation. Cependant, certaines parties prenantes peuvent être spécifiquement identifiées selon les objectifs et les stratégies de gestion du risque pour le portefeuille. Et ce, suivant les pratiques de gestion de projets et de programmes, ainsi que la taille et le type de l'organisation. Sans prétendre l'exhaustivité,

les parties prenantes regroupent d'abord les fonctions internes (la haute direction, les directions fonctionnelles, les personnes affectées dans la gestion de projets, de programmes et de portefeuilles), ensuite les acteurs externes (concurrents, gouvernement, clients, fournisseurs).

Evidemment, le succès de la gestion de portefeuille exige le support de tous les niveaux de gestion pour soutenir et communiquer la valeur de la gestion de portefeuille à l'organisation et aux intervenants externes. Or, lorsque les choix de portefeuille sont faits, les organisations sont influencées par une diversité de contraintes et de la dynamique engagée par les parties prenantes. Donc, la gestion de portefeuille implique d'équilibrer les intérêts des parties prenantes, à la fois à court terme et à long terme, tout en restant aligné avec la stratégie et les objectifs de l'organisation et, compte tenu des contraintes de ressources. En effet, le gestionnaire de portefeuille doit prendre des décisions aux mieux des intérêts de la stratégie de l'organisation et des objectifs, indépendamment de l'impact des composants individuels de portefeuille, y compris la résiliation de composantes de portefeuille.

Egalement, il faut noter que les niveaux d'application et la réussite de la gestion de portefeuille sont directement touchés par le niveau de maturité de l'organisation. Par exemple, le manque de soutien organisationnel pour l'utilisation de l'Approche portefeuille est un obstacle majeur à la réussite de la gestion de portefeuille. Et aussi, l'absence de processus efficaces et efficients, des procédures dans d'autres domaines fonctionnels de l'organisation peut également avoir un impact considérable sur la gestion de portefeuille. A titre d'illustration, l'absence d'un processus d'affectation efficace des ressources pour appuyer l'exécution des projets et des programmes approuvés par les processus de gestion de portefeuille.

2.5. Les constats issus de la revue de la littérature

L'Approche portefeuille de projet tend à s'appliquer dans toutes les sphères d'activités, tant du secteur public que du secteur privé. En effet, les auteurs consultés font ressortir à travers leurs écrits l'importance quant à l'application de cette méthode de gestion en contexte multi-projets. Certains considèrent cette approche comme une source de gains,

un outil stratégique pour l'innovation, l'arme ultime du management, et d'autres, comme un outil permettant d'optimiser sous contraintes. Par contre, les méthodes d'application sont diverses et variées suivant l'entreprise, le secteur d'activités, le champ d'application. Le choix de la (des) méthode(s) de sélection des projets devant constituer le(les) portefeuille(s) de projet s'avère complexe. Fernex-Walch, Gidel et Romon (2006), suite à leur étude, se proposent de réfléchir sur l'élaboration d'un modèle de portefeuille de projets d'innovation qui pourrait s'adapter aux spécificités de chaque entreprise. De plus, le découpage de portefeuille de projets se définit suivant la vision de l'entreprise. Et, la gestion en mode projet ou par projet devient presque un impératif pour les entreprises aujourd'hui. Car, la complexité de l'environnement, l'incertitude, la concurrence, la réduction des délais et la diminution des coûts, représentent entre autres de véritables enjeux pour leur développement. En somme, pour survivre dans le monde actuel, les entreprises doivent satisfaire trois catégories de parties prenantes : ses collaborateurs, ses actionnaires et ses clients (Muller, 2005).

En dépit des recherches effectuées, il semble y avoir une pénurie de données traitant de la l'Approche portefeuille comme méthode de gestion de projets, tant au niveau des institutions universitaires qu'au niveau des organismes publics. De plus, les experts en gestion de portefeuille de projets reconnaissent maintenant qu'il n'y a pas un modèle unique ou d'un outil qui répondra à toutes les situations. Des approches hybrides ou composites sont populaires et qui englobent une variété d'outils et des procédés qui peuvent être combinées selon les besoins (Coldrick, Longhurst, Ivey et Hannis (2005), Cooper, Edgett et Kleinschmidt (2001). Hormis ces enjeux, Project Management solutions inc. (2013) identifie les cinq plus grands avantages qu'une organisation pourrait bénéficier dans le cadre de la mise en œuvre de l'Approche portefeuille de projets, notamment :

- a. Un meilleur alignement des projets sur la stratégie de l'organisation ;
- b. Une meilleure exécution du plan stratégique de l'organisation ;
- c. La satisfaction des clients du projet ;
- d. L'établissement d'un bon équilibre des projets ;
- e. Les priorités de l'organisation sont portées vers les bons projets et programmes.

Si la mise en œuvre de l'Approche portefeuille apporte des avantages significatifs pour certaines entreprises, elle peut aussi s'avérer complexe pour d'autres. Car, les contraintes peuvent être appréhendées différemment et selon la capacité des entreprises à maîtriser les véritables enjeux liés notamment à l'instabilité de l'environnement. Il est à remarquer aussi que la mise en œuvre de l'Approche portefeuille dépend entre autres :

- a. Premièrement, du niveau de maturité et de support de l'organisation ;
- b. Deuxièmement, de l'existence de processus et procédures efficaces et efficientes ;
- c. Troisièmement, de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

En somme, les organismes publics devraient améliorer constamment leur système de gestion des projets d'investissement pour pouvoir contenir les impacts associés aux contraintes tant internes qu'externes. C'est ainsi que Miller et Castonguay (2006) ont signalé des déficiences reliés :

- d'une part, à la planification, aux considérations environnementales, aux analyses de risques et à la défense des intérêts des parties affectées ;
- d'autre part, à la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies.

CHAPITRE III

LE CADRE DE RECHERCHE

Les travaux de Fortin(2010) indiquent qu'après avoir documenté la question de recherche par une récession pertinente des écrits, il faut alors préciser l'orientation de l'étude à entreprendre en définissant un cadre permettant d'ordonner l'ensemble des concepts et des sous-concepts. Ainsi, le cadre de recherche précise l'orientation que prendront la description des concepts et l'explication ou la prédiction de leurs relations mutuelles. Il est théorique s'il s'appuie sur une théorie établie, et conceptuel s'il découle d'un modèle conceptuel ou s'il a pour base de simples concepts définis avec plus ou moins de précision. En effet, l'explication des concepts fondamentaux de la recherche sur laquelle repose la perspective envisagée s'avère nécessaire.

3.1. Définition des concepts clés de l'étude

Un concept se définit comme « une abstraction, une image mentale que l'on se fait de la réalité », (Fortin, 2010, p39). Il présente un résumé concis d'un ensemble de caractères distinctifs liés à un ou plusieurs phénomène(s). Et, il peut se traduire par un ou plusieurs mots et représente des comportements ou des caractéristiques observables dans la réalité. Fortin estime que les concepts sont d'une grande importance en recherche puisqu'ils sont à la base du savoir scientifique et reflètent les variables qui seront éventuellement mesurées. En effet, les six concepts suivants sont retenus dans le cadre de cette recherche : *Approche portefeuille, Portefeuille de projets, Gestion de projet, Performance, Organisme public et Partie prenante*. Il faut retenir toutefois que certains auteurs approchent ces notions différemment, même s'ils gardent quasiment la même philosophie. C'est pourquoi nous proposerons plusieurs définitions propres à chacune.

Approche portefeuille :

Couramment appelée Gestion de portefeuille de projets, cette approche désigne une méthode de gestion multi-projets utilisée par les entreprises pour pallier aux déficiences constatées au niveau de l'approche de gestion par projet vers la fin du 20e siècle. Son but

principal est d'aider les entreprises ayant à gérer un nombre croissant de projets de recherche, de développement et d'innovation, avec des budgets et des effectifs limités (Fernex-Walch et Triomphe, 2004). Elle permet entre autres, de gérer les projets de manière systémique, d'optimiser les ressources, et d'aligner les projets avec les objectifs stratégiques de l'organisation. L'application de cette méthode porte sur la mise en place de procédures formelles et des processus rigoureux susceptibles de favoriser l'optimisation des ressources et l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans cette optique, Farndale (2006), PMI (2006, 2008), Gosnear, Jenner, Mee, Menke, Miller, Retna, et al. (2009) indiquent que la gestion de portefeuille de projet est : « La gestion centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles, ce qui comprend l'identification, la priorisation, l'autorisation, la gestion et le contrôle des projets, des programmes et d'autres travaux connexes, pour atteindre les objectifs stratégiques spécifiques d'affaires ». Et, Koh et Crawford (2012) soulignent que la gestion de portefeuille est une technique pour optimiser les rendements organisationnels des investissements du projet en améliorant l'alignement des projets avec la stratégie et d'assurer la suffisance des ressources.

Portefeuille de projets :

Cette notion regroupe diverses définitions dont la plupart exprime une convergence marquée, et ce, durant ces vingt dernières années. Ainsi, les trois acceptions suivantes ont été retenues à titre d'illustration :

- Premièrement, un portefeuille est défini comme « Un regroupement des projets de l'entreprise tel qu'il permette la mise en œuvre de méthodes de recherche opérationnelle pour optimiser l'affectation des ressources entre les différents projets et/ou de méthodes d'évaluation financière des projets d'investissement pour l'établissement des priorités » (De Maio, Verganti et Corso (1994), Fernex-Walch, Gidel et Romon, (2006).
- Deuxièmement, un portefeuille est vu comme : « Une collection de projets ou de programmes et d'autres travaux qui sont regroupés pour faciliter une gestion efficace en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise », Farndale (2006), PMI (2006, 2008), Gosnear, Jenner, Mee, Menke, Miller, Retna, et al. (2009).

- Troisièmement, un portefeuille, c'est «un ensemble de projets et de programmes sélectionnés en vue de l'atteinte d'objectifs stratégiques et spécifiques d'une organisation », (O'shaughnessy, 2006 ; Miller et Castonguay, 2006 ; Marchat, 2009 ; PMI, 2008, 2013).
- Un portefeuille de projets est un ensemble de projets sélectionnés d'après un ou plusieurs critères, par exemple la valeur du projet et son risque. La gestion de portefeuille systématise le choix et la conduite des investissements sur cet ensemble de projets ou de programmes. Les arbitrages effectués sont sous-tendus par le plan stratégique de l'organisation et les ressources disponibles (Centre des Technologies de l'Information, 2004, p40).

Gestion de projets :

- Ensemble de décisions prises et interventions effectuées dans le but d'assurer le succès d'un projet dans toutes les phases de son déroulement (Genest et Nguyen (2010, p15).
- Mise en œuvre d'un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriées visant à maximiser l'utilisation des ressources affectées au projet afin que celui-ci soit à la fois efficient et efficace (O'Shaughnessy, 2006, P30).
- Description de l'organisation du projet et des actions de pilotage nécessaires tout au long des phases du processus de cycle de vie d'un projet, soit phases d'avant-projet, d'organisation, d'analyse et de conception, de réalisation et de mise en œuvre (Centre des Technologies de l'Information, 2004, p37).

Performance :

- Etymologiquement, la notion de performance signifie : exploit, succès, réussite (<http://www.cnrtl.fr/etymologie/performance>, visité le 17 juillet 2015). Elle revêt un caractère polysémique et désigne l'atteinte des objectifs organisationnels au moindre coût. Elle met donc l'accent tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir (Maltais, 2012). Pour Bourguignon (2000), il s'agit de gérer au mieux et au moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Berland, N. (2009), le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.

- Ici, il est à retenir que la notion de performance dans le cadre de cette étude est perçue comme *la capacité des organismes publics à atteindre leurs objectifs tant spécifiques que stratégiques (Efficacité) par l'allocation optimale des ressources disponibles (efficacité)*.

Organisme public :

- Institution publique gérée par les pouvoirs publics comme l'Etat ou les collectivités locales. (<http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/organisme-public/>; consulté le 18 juillet 2015).
- Organisme gouvernemental ou organisme du gouvernement ou organisme administratif. Organisme créé par une loi ou un décret, dont la majorité des dirigeants et des administrateurs sont nommés par le gouvernement ou par l'un de ses ministres, et qui jouit d'une certaine autonomie, même si une bonne part de son financement global provient de l'État. (https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/organisme_public.html ; (06/01/2015 à 22h00pm)).
- En ce qui a trait à cette étude, nous retenons la définition suivante :

Toutes les institutions qui appartiennent au secteur public, qui ont une mission d'intérêt général, et qui assurent la gestion des projets d'investissements publics en vue de fournir des biens et services non marchands nécessaires au bien-être de la communauté.

Partie prenante :

- Elle désigne de manière générale un individu ou groupe d'individus qui peut (peuvent) affecter ou être affecté(s) par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman (1984), Freeman et McVea (2001), Gond et Mercier (2004), Fontaine, Haarman, et Schmid (2006), Freeman, Harrison, Hicks, Parmar et De Colle (2010).
- Particulièrement, *les parties prenantes de portefeuille sont des individus ou des groupes dont les intérêts peuvent être positivement ou négativement affectés par des composants de portefeuille, ou des processus de gestion de portefeuille* (PMI, 2013).

3.2. L'élaboration du modèle conceptuel de l'étude

Fawcett et Garity (2009) révèlent que : « le modèle conceptuel peut être défini par un ensemble de concepts et de propositions générales se rapportant à un phénomène qui

présente de l'intérêt pour une discipline en particulier ». Powers et Knapp (1995), Deal (2010), Alligood (2014) voient un modèle conceptuel comme : « Un ensemble de concepts interdépendants qui représentent symboliquement et véhiculent une image mentale d'un phénomène ». Car, les modèles conceptuels précisent les concepts et décrivent leurs relations avec les phénomènes de la préoccupation centrale d'une discipline.

Ce modèle repose sur les trois principales variables suivantes (**Figure 6**) qui justifient le fondement de l'étude et serviront de base à l'analyse des données et à la vérification des hypothèses : *Application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, Performance des organismes publics en Haïti, Prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes*. Par ailleurs, comment peut-on définir une variable ? Angers(2009) et Fortin(2010) conçoivent une variable comme une caractéristique d'un concept ou d'un indicateur qui peut être observé ou manipulé et qui est susceptible de prendre diverses valeurs. Dans cette même lignée, Grenon et Viau(2012) indiquent qu'une variable statistique se rapporte à une caractéristique étudiée au sujet d'une population donnée. Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012) soulignent que les variables sont la contrepartie empirique du concept ; car, elles permettent de l'observer et de le mesurer. Ainsi, parle-t-on de plusieurs types de variables suivant le rôle qu'elles remplissent dans le cadre d'une recherche quantitative, notamment : variable dépendante, variable indépendante, variable associée et aussi variable modératrice ou intermédiaire selon le cas. Une variable dépendante, appelée aussi variable expliquée est celle qui est supposée dépendre ou être la conséquence d'une autre variable (la variable indépendante). Alors qu'une variable indépendante ou explicative ou prédictive est celle qui est présumée influencer ou expliquer la variable dépendante. Elle est aussi appelée « variable expérimentale » puisqu'elle est la cause de l'effet produit sur la variable dépendante. Et, une variable associée est celle qui entretient des relations d'associations avec une ou plusieurs autres variables. Par contre, une variable modératrice, de contingence ou intermédiaire intervient entre la variable dépendante et la variable indépendante ou entre deux ou plusieurs variables associées. Parce que la réalité observée peut paraître plus complexe qu'un unique rapport de causalité ou d'associations entre deux variables. Car, l'effet ne se produit pas dans ce cas directement entre la variable indépendante et la

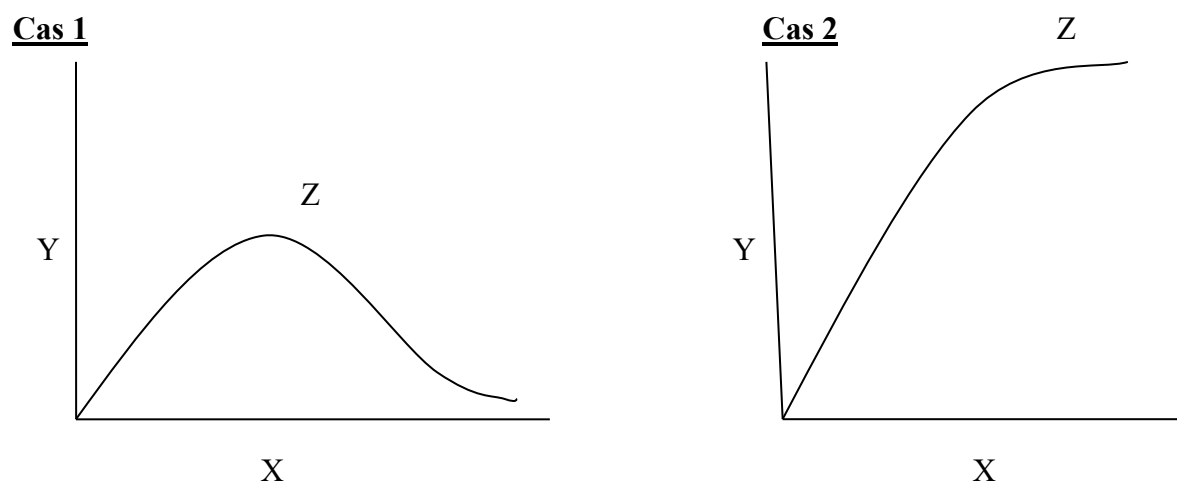
variable dépendante, ou les relations d'associations ne se tiennent pas directement entre les variables associées.

Au niveau du modèle conceptuel proposé ci-dessous, nous avons :

- Les variables associées : *Application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets* et *Performance des organismes publics en Haïti* ;
- La variable modératrice : *Prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes*;

Il importe de mentionner que *l'Application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets* (variable associée) aura des effets à la hausse sur le niveau de *Performance des organismes publics en Haïti* (variable associée). Il existe donc une relation positive entre ces deux variables associées. Etant donné le rôle des parties prenantes dans l'instauration d'un système de gestion dans une organisation, il devient indispensable de prendre en compte leur niveau d'intérêts comme une variable modératrice dans la relation anticipée entre les deux variables citées plus haut. Or, tout système est établi par et pour diverses catégories de parties prenantes dont leur niveau d'influence respective caractérise leur niveau d'intérêts respectifs. C'est pourquoi nous pensons que le système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti est tributaire des intérêts des parties prenantes. Ce qui nous porte à croire que l'application de l'Approche portefeuille au sein de quelle que soit l'institution dépend de la volonté des parties prenantes quant à l'amélioration du système de gestion des projets. Donc, moins le niveau d'intérêts des parties prenantes (IPP) seront pris en compte, l'application de l'Approche portefeuille (AAP) aura moins de chance et aussi moins d'effet sur la performance des organismes publics (POP). Cela pourrait s'expliquer par le fait que, plus les intérêts des parties prenantes sont difficiles à prendre en considération, plus il est difficile, voire inutile de penser à l'utilisation d'une approche novatrice pour gérer les projets. En conséquence, la relation anticipée entre les variables associées AAP et POP sera probablement affectée par le niveau d'influence de la variable modératrice (IPP). Le schéma ci-dessous (**figure 5**) illustre fort bien la situation ainsi décrite.

Figure 5 : Influence des intérêts des parties prenantes comme variable modératrice

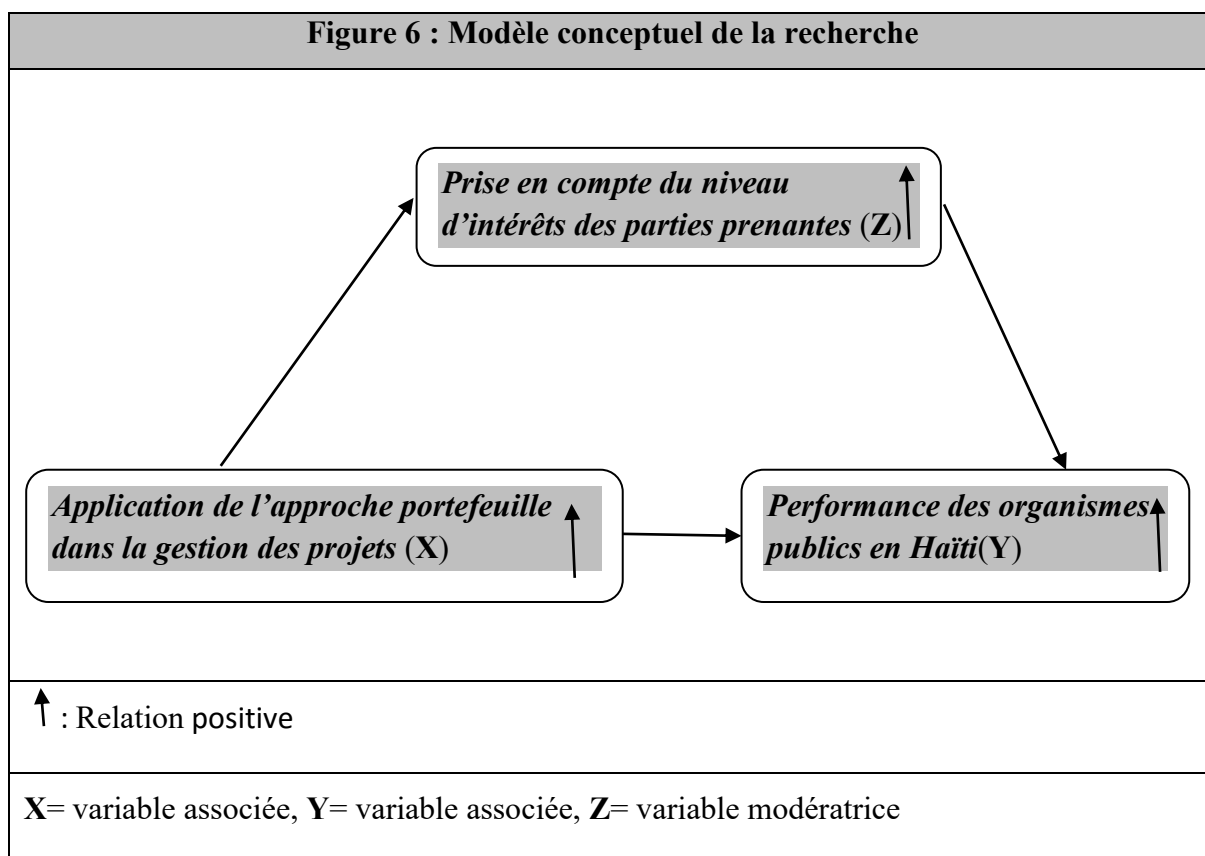


X : variable associée ; Y : variable associée ; Z : variable modératrice

Cas 1 : prise en compte faible du niveau d'intérêts des parties prenantes

Cas 2 : prise en compte élevée du niveau d'intérêts des parties prenantes

En outre, l'élaboration du modèle conceptuel ci-dessous (**Figure 6**) met tout d'abord en exergue la perspective théorique envisagée dans le cadre de cette étude. Ensuite, il représente une synthèse des considérations théoriques tirées dans la littérature d'une part, et des idées personnelles du chercheur d'autre part. Enfin, il expose sommairement les variables et les relations en cause qui facilitent la compréhension des lecteurs.



Source : Inspiré à partir du modèle de Lu et Wykle (2007, p32)

Toutefois, on est unanime à reconnaître que la capacité de compréhension varie d'un lecteur à un autre. Il est recommandé d'utiliser un langage le plus clair possible dans le but de réduire les biais potentiels issus des interprétations qui seront faites des résultats de cette étude. Conséquemment, nous avons jugé nécessaire de faire ressortir à travers le tableau ci-dessous (**Tableau 4**) différents éléments pouvant permettre l'appréciation des principales variables sur lesquelles se fonde l'étude.

Tableau 4 : Appréciation des principales variables de l'étude

VARIABLE ASSOCIÉE	VARIABLE MODÉRATRICE	VARIABLE ASSOCIÉE
<i>Application de l'approche portefeuille dans la gestion des projets</i>	<i>Prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes</i>	<i>Performance des organismes publics en Haïti</i>
<p>Mise en place d'un système de gestion basé sur des procédures et des processus adéquats et adaptés ;</p> <p>Qualité des ressources humaines disponibles ;</p> <p>Soutien de l'organisation ;</p> <p>Meilleure gestion des risques ;</p> <p>Amélioration du système de Communication ;</p> <p>Augmentation de la transparence ;</p> <p>Amélioration du système de gestion des projets ;</p>	<p>Intérêts économiques ; Intérêts politiques ; Intérêts sociaux ;</p> <p>Parties prenantes internes (autorité hiérarchique, coordonnateur des projets, chef de projet, équipe de projet, etc.);</p> <p>Parties prenantes externes (bailleurs de fonds nationaux et internationaux, autorités gouvernementales, bénéficiaires, etc. ;</p>	<p>Atteinte des objectifs spécifiques et stratégiques (efficacité) ;</p> <p>Optimisation des ressources disponibles (efficacité);</p> <p>Meilleur alignement des projets sur la stratégie de l'organisation ;</p> <p>Meilleure exécution du plan stratégique de l'organisation ;</p> <p>Matérialisation de la politique gouvernementale ;</p> <p>Satisfaction des bénéficiaires des projets ;</p> <p>Amélioration du bien-être de la communauté</p>

CHAPITRE IV

LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

4.1. La formulation des hypothèses

Dans toute recherche scientifique, la formulation des hypothèses est la résultante de la réflexion conceptuelle du chercheur. Par ailleurs, la littérature a permis de constater que, dans le cas des sciences de gestion en général, les hypothèses représentent une déduction qui soit logique ou soit plausible le plus souvent. Comme il sera constaté plus loin, cette phase justifie le premier pas vers la partie empirique de l'étude. Les hypothèses fournissent les lignes d'orientation sur la façon dont les données seront collectées et analysées. C'est donc l'un des points importants dans le cadre de la réalisation du projet de recherche. Cependant, comment peut-on définir une hypothèse de recherche ?

Angers(2009) définit une hypothèse comme une réponse supposée à une question de recherche, une prédiction à vérifier empiriquement. Car, la vérification empirique caractérise la recherche scientifique qui consiste à confronter des suppositions avec la réalité par l'observation de cette dernière. Alors que Fortin(2010) conçoit une hypothèse de recherche en tant que l'affirmation d'une relation anticipée entre deux variables et qui doit être démontrée par des résultats. D'une manière générale, Mame (2013) croit qu'une hypothèse dans un projet de recherche est une réponse provisoire à la question de départ qui sera confirmée ou infirmée lors de tests empiriques. C'est une réponse plausible à un problème de recherche.

Ainsi, la formulation d'une hypothèse de recherche implique la vérification empirique de propositions émanant de la théorie ou de résultats de recherche probants. Evidemment, l'hypothèse de recherche découle de la théorie ; il faut retenir néanmoins que la confirmation de l'hypothèse justifie la crédibilité de la théorie (Suter, 2006). En outre, il convient d'admettre que les hypothèses sont à la base de l'accroissement des connaissances lorsqu'il s'agit de réfuter une théorie ou de confirmer sa crédibilité.

Suite à ces considérations, les deux hypothèses suivantes sont énoncées dans la mesure où elles mettent en exergue les relations anticipées entre les variables (associées) que le chercheur se propose de vérifier l'existence au niveau de la partie empirique de

l'étude, en confrontant les faits observés dans la réalité aux résultats escomptés. Toutefois, la façon dont ces hypothèses sont formulées aura vraisemblablement des effets sur l'approche méthodologique de la recherche ainsi que sur l'analyse des données collectées.

- **L'hypothèse principale**

H1 : *Le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics sera associé positivement à leur niveau de performance.*

- **L'hypothèse secondaire**

H2 : *Il existe une relation positive entre la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics.*

4.2. Les moyens de vérification des hypothèses

Pour tester ces deux hypothèses, le chercheur utilisera le coefficient de corrélation comme base de l'analyse statistique et d'autres tests de corroboration comme khi-deux, variance et régression linéaire multiple. Puisqu'ils permettent de mesurer le sens de la variation entre les variables, c'est-à-dire dans quelle direction varie *le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets* et *le niveau de performance des organismes publics*, ainsi que *la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes* et *la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics*. Etant donné que cette recherche est de type quantitatif qui repose sur une approche hypothético-déductive, il devient nécessaire à ce que le chercheur émette ses hypothèses sous forme d'hypothèses statistiques. Ces dernières exposent les relations mises de l'avant dans les hypothèses de recherche en termes de paramètres symboliques. Elles représentent donc des prédictions portant sur les résultats des analyses statistiques devant être réalisées à partir des données que le chercheur se propose de recueillir (Baillargeon, 2003). Par conséquent, les deux hypothèses de recherche formulées précédemment se traduisent pour fins d'analyses statistiques de la façon suivante :

Hypothèse 1

$\rho > 0.30$: le coefficient de corrélation entre le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets et le niveau de performance des organismes publics sera supérieur à 0.30.

Hypothèse 2

$\rho > 0.30$: le coefficient de corrélation entre la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'approche portefeuille dans la gestion des projets sera supérieur à 0.30.

Cependant, une hypothèse statistique doit être testée contre une hypothèse concurrente afin d'être confirmée ou infirmée. Voilà pourquoi le chercheur a adhéré au principe selon lequel il teste l'hypothèse nulle contre l'hypothèse de recherche. L'hypothèse nulle est celle selon laquelle la relation anticipée dans l'hypothèse de recherche n'existe pas. Pour la rejeter, le chercheur devrait avoir suffisamment d'évidences contre elle. Généralement, les abréviations H_0 et H_1 représentent respectivement l'hypothèse nulle et l'hypothèse de recherche. A titre d'illustration, on aurait :

H_0 : $\rho \leq 0.30$ et **H_1** : $\rho > 0.30$

Ainsi, H_1 décrivant la relation anticipée par le chercheur sera confirmée si les analyses statistiques lui permettent de rejeter hors de tout doute raisonnable H_0 . Ce que le chercheur pourra faire si la probabilité qu'il rejette H_0 alors que H_0 est vrai est très minime. Cette probabilité d'erreur est appelée le niveau de signification et est symbolisée par P , tel que $P < 0.05$. Habituellement en sciences sociales, on considère acceptable que cette probabilité soit inférieure ou égale à 5%. Ce qui traduit vraisemblablement que le chercheur doit être sûr à 95% que les relations statistiques révélées par ses analyses sont bien réelles et qu'elles ne sont pas le fruit du hasard. Par contre, on ne prouve jamais que quelque chose est vrai en statistique. Donc, la confirmation de H_1 ne nous permettra pas d'avancer que la théorie dont elle émane soit vraie ; on ne pourra dire qu'en effet que cette confirmation augmente la vraisemblance de la théorie (Baillargeon, 2003).

CHAPITRE V

LE CADRE OPÉRATOIRE

5.1. L'opérationnalisation des variables

L'élaboration du cadre opératoire de la recherche, appelé aussi l'opérationnalisation des variables, est l'étape qui précède la phase méthodologique. Il a pour but essentiel de réduire le niveau d'abstraction des variables d'une part, et d'autre part, spécifier la manière dont le chercheur fera ses observations en tenant compte de ce dont il observera en vue de procéder à la vérification des hypothèses de recherche. Effectivement, ces dernières indiquent les relations qui seront vérifiées entre les variables d'intérêt. Néanmoins, le chercheur ne peut pas encore débiter sa collecte de données puisque le degré d'abstraction de ces dites variables est trop élevé à ce stade.

Se rapportant aux recherches effectuées antérieurement, nous proposerons des définitions opérationnelles des variables à l'étude. Ces dites définitions reflèteront les variables de manière concrète, observable et mesurable. Pour y arriver, nous identifions des indicateurs en termes de comportements, dimensions, manifestations ou caractéristiques observables que l'on peut s'attendre d'observer lorsque la variable d'intérêt est présente (Baillargeon, 2003). Ces indicateurs sont repérés dans un questionnaire auquel les participants auront à compléter.

Par conséquent, l'opérationnalisation des variables citées précédemment s'effectuera comme suit :

- *Application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets :*
 - Structure du portefeuille de projets (quantité projets et leur taille) ;
 - Structure de gestion en place (service en charge, qualité des ressources humaines (qualification et expériences), type de structure de gestion, quantité de personnel) ;
 - Fonctionnement du système de gestion (cadre de référence, manuels de procédures et d'opération, méthode de sélection- critères objectifs et formels, approbation hiérarchique des projets, approche de gestion- individuelle ou globale, plan stratégique spécifique

d'exécution par projet, niveau d'influence des acteurs impliquées, les processus de gestion mis en place) ;

- Système de communication transparente (accessibilité des informations).
- *Performance des organismes publics :*
 - Respect des procédures et des processus établis (rapport d'audit) ;
 - Sélection des projets qui concourent aux objectifs stratégiques (idem) ;
 - Capacité organisationnelle de l'institution par rapport la taille du portefeuille de projets (rapport d'inventaire des ressources disponibles);
 - Respect de la planification en termes de coût, de temps et de la qualité des livrables (rapports d'évaluation);
 - Suivi régulier des projets (rapports de suivi) ;
 - Analyse de la performance des projets du portefeuille (documents d'analyse) ;
 - Atteinte des objectifs stratégiques poursuivis (efficacité), (rapport d'exécution du portefeuille de projets) ;
 - Optimisation des ressources disponibles (efficience), ($\text{Coûts d'exécution} \leq \text{Coûts budgétés}$, rapport financier).
- *Niveau d'intérêt des parties prenantes :*
 - Exigence d'approbation pour l'exécution des projets (Lois, Règlements, Avis de non objection) ;
 - Exigence d'approbation de tous changements dans le système de gestion (Lois, Règlements, Avis de non objection) ;
 - Exigence d'autorisation de décaissements des fonds (Lois, Règlements, Avis de non objection) ;
 - Exigence d'approbation de la firme d'audit sélectionnée (Lois, Règlements, Avis de non objection).

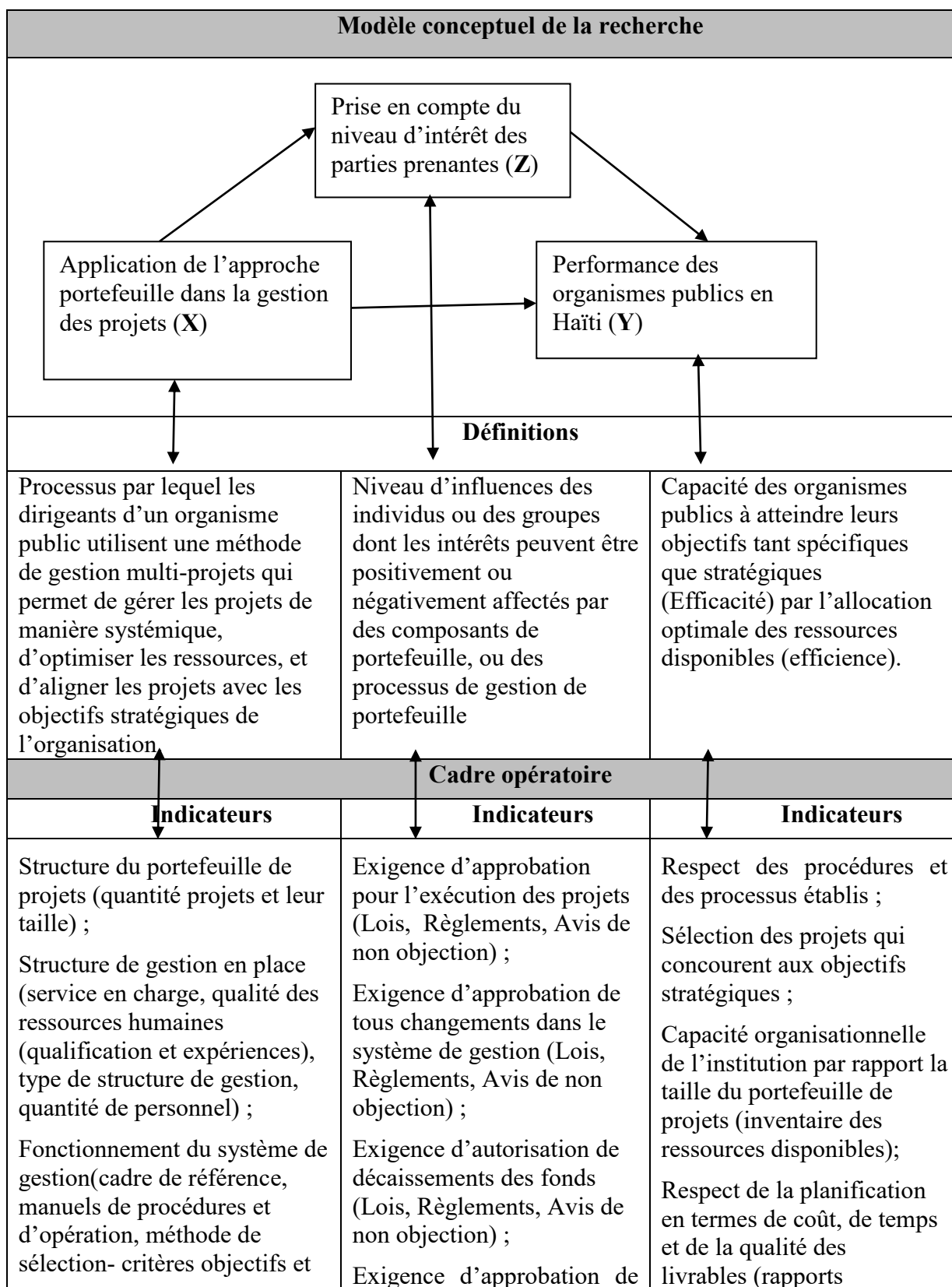
Les indicateurs que nous venons d'énumérer représentent des caractéristiques observables des variables à l'étude. Et, nous devrions les rencontrer normalement au sein d'un organisme public dont les dirigeants utilisent l'Approche portefeuille au niveau de leur système de gestion des projets. Toutefois, nous n'avons nullement la prétention de

traduire en termes concrets, mesurables et observables toutes les dimensions d'une variable. Car, une définition opérationnelle n'est rien d'autre qu'une approximation de la réalité.

5.2. La présentation générale du cadre théorique et opératoire

Dans le but de faciliter la compréhension des lecteurs, nous reproduisons ci-après les illustrations schématiques du modèle conceptuel et du cadre opératoire de la recherche. Ce qui permettra de visualiser les variables d'intérêts en relation avec respectivement leurs définitions opérationnelles ainsi que leurs indicateurs.

Tableau 5 : Vue globale des variables d'intérêts



<p>formels, approbation hiérarchique des projets, approche de gestion-individuelle ou globale, plan stratégique spécifique d'exécution par projet, niveau d'influence des acteurs impliquées, le processus de gestion mis en place) ;</p> <p>Système de communication transparente (accessibilité des informations).</p>	<p>la firme d'audit sélectionnée (Lois, Règlements, Avis de non objection).</p>	<p>d'évaluation);</p> <p>Suivi régulier des projets (rapports de suivi) ;</p> <p>Analyse de la performance des projets du portefeuille (documents d'analyse) ;</p> <p>Atteinte des objectifs stratégiques poursuivis (efficacité), (rapport d'exécution du portefeuille de projets) ;</p> <p>Optimisation des ressources disponibles (efficience), (Coût d'exécution \leq Coûts budgétés, rapport financier).</p>
--	---	--

CHAPITRE VI

LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie peut se définir comme : « l'ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique », (Angers, 2009, p40). Cette phase consiste à déterminer les voies et moyens pour réaliser la recherche et ainsi obtenir des réponses aux questions de recherche ou vérifier les hypothèses (Fortin, 2010). En effet, différents paramètres seront pris en compte dans le cadre de notre étude pour nous assurer d'être dans la bonne direction et de bien nous orienter pour la suite du processus. Tels que : le positionnement épistémologique et le type d'investigation adopté, l'instrument de collecte de données, la taille de l'échantillon et le terrain de recherche.

6.1. Le positionnement épistémologique

La finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances valables et utiles à la communauté. Ainsi, l'épistémologie exige au chercheur de se faire une conception de la notion de connaissance, d'une part ; de réfléchir sur les hypothèses fondatrices sur lesquelles repose sa conception de la connaissance, d'autre part ; et ensuite, de s'interroger sur la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore. Ces trois éléments sont indispensables pour analyser la pertinence et la validité de la méthodologie de recherche adoptée au regard de l'objectif visé. Car, l'épistémologie se définit comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967).

De plus, la recherche scientifique à des fins de constitution de connaissances valables, suppose la référence à des visions du monde partagées par une communauté scientifique, qualifiées de « paradigmes épistémologiques ». Kuhn(1962) définit un paradigme comme « une constellation de croyances, de techniques, etc. partagées par une communauté donnée ». Donc, Gavard-Perret et al. (2012) croit que tout chercheur doit être conscient que le paradigme épistémologique dans lequel il inscrit sa recherche conditionne les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées. Martinet (1990), stipule que : « la réflexion épistémologique est

consubstantielle à la recherche qui s'opère ». Selon Wacheux (1996) : « Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié ». Gavard-Perret et al. (2012) identifient plusieurs paradigmes épistémologiques : le réaliste scientifique, le réaliste critique, le constructiviste pragmatique, l'interprétativiste et le constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998). Maurand-valet (2010), Girod-Séville et Perret (1999), Thiétart et coll. (1999) parlent de positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. D'abord, une démarche scientifique positiviste permet en observant les faits de manière empirique, d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement. Elle se base sur l'objectivité, l'indépendance entre le sujet et l'objet, et la recherche des lois sur les faits observés (Anderson, 1983). Ensuite, le constructiviste s'intéresse à l'interaction existant entre le sujet et l'objet, la finalité des phénomènes observés et la construction de la connaissance (Von Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995). Puis, l'interprétativiste pense qu'il existe une relation de dépendance entre le sujet et l'objet, cherche à connaître leurs motivations par l'empathie aux fins d'interprétation (Hudson et Ozane, 1988 ; Hirshman, 1985).

En effet, la question générale formulée et les hypothèses énoncées plus haut, et aussi, les objectifs fixés dans le cadre de cette étude, nous réclament une position épistémologique positiviste. Car, nous cherchons à décrire l'Approche portefeuille, identifier et expliquer les possibilités de son application au niveau des organismes publics en Haïti, et également, voir comment elle peut améliorer les pratiques de gestion de projet existantes.

6.2. Le type d'investigation adopté

Se rapportant aux travaux de Gavard-Perret et al. (2012), Bachelard (1938) précise : « Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un chercheur, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit. »

Ainsi, pour réaliser ce travail de recherche, le choix a été porté sur l'approche quantitative. Ce choix résulte d'une part, du cadre épistémologique dans lequel s'inscrit cette étude ; d'autre part, de l'instrument choisi pour collecter les données. Donc, nous cherchons à décrire et analyser le système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti en vue d'extraire les possibilités d'application de l'Approche portefeuille, eu égard à l'insuffisance théorique décelée dans la recension des écrits ; et aussi, examiner les relations entre l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la performance des organismes publics en Haïti.

Cette approche favorise donc la quantification des données, pour ensuite les présenter, les analyser, tirer des conclusions destinées à la prise de décision (Grenon et Viau, 2012). Ce qui nous permettra d'effectuer un raisonnement analytique basé sur une approche hypothético-déductive. A cet effet, ce travail s'appuie sur les hypothèses formulées au niveau du cadre théorique. Ces suppositions peuvent être vérifiées, confirmées ou réfutées suivant que les données recueillies sont susceptibles de valider ou non les présomptions de connaissances. D'ailleurs, la collecte de données s'opère au niveau des organismes publics géographiquement localisés en Haïti. Puisque, la revue de la littérature prouve qu'il existe un vide quant aux écrits relatifs à l'Approche portefeuille de projet dans ces milieux. Nous aurons donc à utiliser un questionnaire contenant des questions fermées pour collecter les données. Les personnes à interroger sont tous ceux qui participent dans le processus de gestion des projets au niveau des organismes cités plus haut. Notamment, les gestionnaires de projet, les équipes de projet, les éléments qui sont dans la sphère décisionnelle, et toutes les parties prenantes jugées nécessaires permettant d'accroître la qualité et la quantité des informations à recueillir. Ce qui pourrait faciliter la réalisation d'analyses plus objectives devant contribuer à l'efficacité du travail.

6.3. Les instruments de mesure

Angers(2009) identifie six instruments qui permettent de recueillir des données dans le cadre d'une recherche. Ce sont : l'observation en situation, l'entrevue de recherche, le questionnaire ou le sondage, l'expérimentation, l'analyse de contenu, et l'analyse statistique. En fait, si le premier est caractérisé par les formes d'observation, la durée et le

terrain d'étude, le deuxième se fonde plutôt sur les formes d'entrevue, la durée et l'endroit appropriés. Alors que, le troisième porte sur les formes du questionnaire, la durée et les lieux propices, contrairement au quatrième qui prend en compte les formes d'expérimentation, la durée et les lieux prescrits. Enfin, le cinquième repose sur les formes d'analyse de contenu, la durée et les lieux d'accès aux documents, même si le sixième s'appuie sur les formes d'analyse de statistiques, la durée et les lieux d'accès aux documents. Toutefois, chacun de ces instruments comportent ses avantages et ses inconvénients. Avec ces dits instruments, les informateurs peuvent être de manière directe, semi-directive ou non-directive.

Pour la collecte des données, le cheminement méthodologique choisi nécessite de réaliser une enquête par l'utilisation d'un questionnaire. Angers, M. (2009) définit un questionnaire comme une technique directe visant à questionner un grand nombre d'individus, habituellement de façon directive, pour faire un prélèvement quantitatif. De plus, un questionnaire est auto-administré s'il est rempli par l'informateur. C'est l'un des moyens d'investigation le plus largement répandu dans les sciences humaines, étant donné leurs multiples usages.

En effet, le questionnaire à utiliser dans le cadre de cette étude comprendra des questions de type « Questions fermées ». Car, selon Gavard-Perret et al. (2012), ces questions permettront au chercheur : une plus grande facilité de réponse, d'administration et de traitement ; de réduire les biais liés à la variabilité des réponses ; et aussi, d'avoir des réponses directement comparables d'un répondant à l'autre. Néanmoins, les questions doivent être formulées de manière claire, précise et concise en vue de pallier aux difficultés de formulation des questions. De plus, un nombre suffisant de possibilités de réponse sera offert aux répondants afin de minimiser le risque des libertés de réponses. C'est pourquoi, nous nous inspirons de l'échelle de Likert qui propose cinq(5) modalités de réponse à travers une série d'énoncés qui expriment un point de vue sur un sujet donné (Fortin, 2010). Par contre, le mode de collecte des données retenu est : à domicile auto-administré. Donc, le chercheur se chargera d'administrer lui-même le questionnaire auprès des répondants afin de recueillir les données sur place.

L'utilisation du questionnaire favorisera au chercheur les moyens de répondre aux différentes contraintes liées à la mise en œuvre des travaux. Premièrement, le délai accordé s'étalera sur environ douze(12) mois, ce qui semble ne pas correspondre avec le volume des travaux à réaliser. Deuxièmement, des situations de turbulence politique peuvent surgir tant au niveau du pays qu'au niveau des organismes publics ciblés. La présence du chercheur permettra aux répondants de voir le degré d'importance accordé aux données, et du coup fera un impact psychologique sur lesdits répondants quant au respect du délai de réponse. Elle aidera aussi à préserver l'anonymat des participants, clarifier les questions posées dans le but de maximiser le taux de participation. Néanmoins, des mesures peuvent être prises pour réduire les coûts qui seraient relativement élevés et le temps requis pour obtenir l'autorisation des responsables d'institutions concernées.

6.4. La population cible et l'échantillon choisi

Angers (2009) définit une population comme un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation. Ainsi, la population cible est formée par l'ensemble des personnes qui sont impliquées dans la gestion des projets pour le compte des organismes publics en Haïti, notamment : les ministères, les organismes déconcentrés, les organismes autonomes et les institutions indépendantes. Notre travail de recherche s'étendra donc dans les bureaux centraux et régionaux de ces dits organismes. Cependant, un échantillon doit être sélectionné en vue de faciliter la distribution et l'administration du questionnaire. Selon Angers(2009), un échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée. Par conséquent, l'échantillon choisi se compose de quatre-vingt-quinze(95) répondants localisés tant à Port-au-Prince et ses environs que dans les villes de provinces. Les personnes visées par le questionnaire sont principalement les responsables de projet et leurs collaborateurs, les administrateurs. La représentativité de cet échantillon se mesure par la qualité et non par la quantité des informateurs ou des répondants choisis. Le critère principal de choix des unités d'analyse sera le degré d'implication dans le processus de gestion des projets au niveau des organismes retenus.

Grenon et Viau (2012) pensent qu'un grand échantillon ne garantit pas forcément la représentativité de la population étudiée. Il est donc essentiel d'adopter la méthode

d'échantillonnage des unités statistiques la plus adéquate. Ainsi, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste basée sur des volontaires. Ce qui nous a permis de choisir des répondants qui se sont portés volontaires pour constituer l'échantillon, et aussi de respecter les principes éthiques régissant la recherche avec les êtres humains. Cette méthode facilite l'accès aux participants et minimise les coûts liés à l'enquête. Toutefois, elle peut générer des biais sur le plan de la sélection puisque seules les personnes qui sont intéressées par la question étudiée auraient tendance à répondre.

6.5. Le terrain de recherche et le déroulement de l'enquête

Dans toute recherche, le choix du terrain est fondamental. Car, il facilite la collecte de données sur lesquelles repose le mémoire. En effet, dans le cadre de cette étude, nous avons effectué la collecte de données au niveau des organismes publics en Haïti, notamment : les Ministères, les organismes déconcentrés, les organismes autonomes et les institutions indépendantes. Sont touchés, les bureaux centraux et régionaux chargés de la gestion des projets pour le compte de ces dits organismes. Et, huit(8) départements géographiques sur un total de dix(10) ont contribué à la réalisation de l'enquête à travers leurs répondants respectifs.

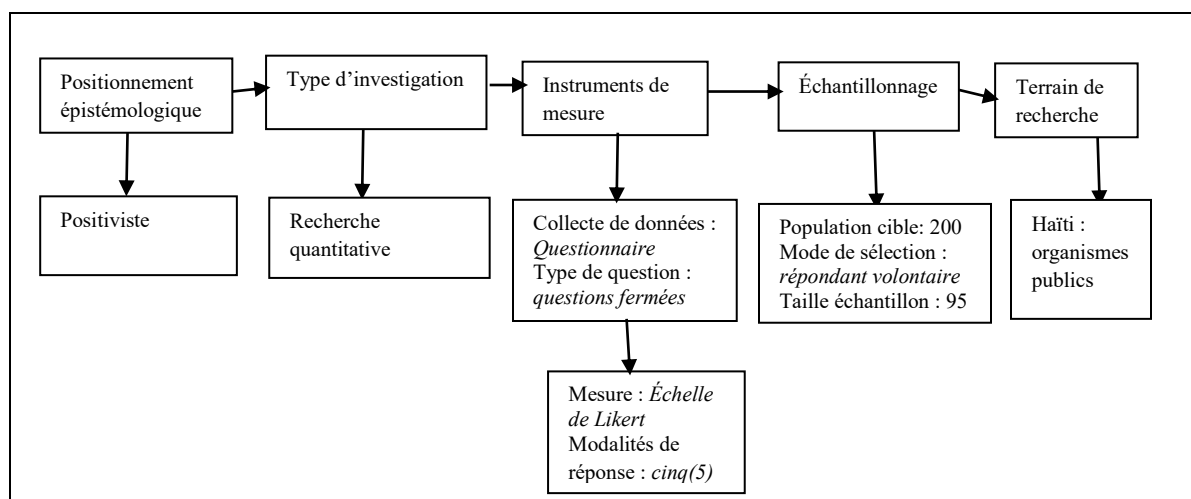
Toutefois, nous tenons à souligner qu'Haïti a été retenu essentiellement pour trois raisons :

- a. Premièrement, il représente l'origine du chercheur. Ce qui pourrait lui offrir les facilités nécessaires pour mener à bout son enquête ;
- b. Deuxièmement, le chercheur veut exprimer son attachement avec son pays qui a grandement besoin de sa contribution pour franchir la voie du développement ;
- c. Troisièmement, le Programme canadien de bourses de la francophonie(PCBF) souhaite, dans le cadre d'un mémoire, que le boursier réalise sa recherche sur une problématique de son pays d'origine (MAECD, août 2014, p18). Car, les bourses sont destinées aux ressortissants des pays en développement (dont Haïti) membres de la francophonie admissibles à l'aide publique au développement dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles (MAECD, octobre 2015, p4).

Conséquemment, nous avons réalisé la collecte de données comme elle a été prévue dans notre calendrier de travail. Sur une population cible de deux cents(200) participants : vingt-sept(27) n'ont pas été touchés par faute de moyens et de temps, soixante-dix-huit(78) ont décliné pour de multiples raisons que nous nous réservons le droit de ne pas les énumérer. Néanmoins, nous avons enregistré la participation de quatre-vingt-quinze(95) personnes issues dans plus d'une quarantaine d'entités étatiques situées tant à la capitale que dans les zones de province. Ce qui porte le taux des réponses à 55% environ (soit 95 sur 173). Cependant, la réalisation de cette étude n'a pas été une simple formalité, en ce sens que l'évidence du terrain de recherche ne concorde pas toujours à ce que disent les théories. Mais, il est tout aussi vrai que les théories procurent la capacité nécessaire pour développer une certaine maîtrise du terrain. Il nous a donc fallu la mobilisation de toutes nos ressources, en termes de connaissances tant académiques que du milieu, pour transformer les obstacles en opportunités essentielles à l'atteinte de notre objectif.

En somme, le déroulement de la collecte de données au pays a été une expérience enrichissante dans la mesure où il nous a permis de confronter la réalité du terrain. Il nous a donc favorisé l'élargissement de notre champ de vision et aussi, l'accroissement de notre compétence dans le domaine de la recherche qui ne repose que sur la qualification académique et les expériences acquises. Voilà, nous avons franchi l'une des étapes importantes qui favoriseront la poursuite des travaux dans le cadre de la rédaction du mémoire. Ce qui ouvre la voie à l'analyse des données.

Figure 7 : Résumé du choix méthodologique



CHAPITRE VII

L'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse de données est une étape cruciale sur laquelle se fonde la validité d'un travail de recherche. A cet effet, nous tenons, dans le cadre de cette étude, d'abord à décrire le questionnaire utilisé pour collecter les données et la base de données devant être analysées. Ensuite, nous mettrons en lumière le traitement des données à partir du logiciel SPSS.

7.1. La description du questionnaire

La collecte de données a été réalisée à partir d'un questionnaire composé de trente-sept(37) questions regroupées en sept(7) sections (soient section A à section G). D'abord, la section A comporte cinq(5) questions qui reflètent la présentation de chaque répondant, contrairement à la section B qui met en exergue l'appréciation de la structure du portefeuille de projets des organismes publics à travers quatre(4) questions. Ensuite, la section C traduit à travers quatre(4) questions l'appréciation de la structure de gestion de portefeuille de projets existant en Haïti, de même que la section D prend en compte l'appréciation du fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projets sur un nombre de sept(7) questions. De plus, la section E met en relief à travers dix(10) questions l'appréciation de la performance du système de gestion de portefeuille de projets, alors que la section F met l'accent sur l'identification de la nécessité de prendre les dispositions devant aboutir à l'amélioration du système de gestion de portefeuille de projets en Haïti et comprend six(6) questions. Enfin, la section G tient compte de l'identification du processus de gestion de portefeuille de projets mise en place dans les institutions. Par ailleurs, toutes les questions offrent cinq(5) modalités de réponse, à l'exception de la dernière qui donne (9) possibilités. Et, un code est attribué à chaque questionnaire rempli pour faciliter le traitement des informations recueillies. En outre, ces dernières montrent que quatre-vingt-quinze(95) personnes ont répondu au questionnaire. Et, le choix des réponses relatives à chacune des questions varie d'un participant à l'autre. Au final, toutes les questions sont

répondues normalement comme il a été prévu. Ce qui a permis de constituer la base de données nécessaires à la poursuite des travaux.

7.2. La description de la base de données

La base de données projets sur laquelle porte notre analyse statistique est composée de deux parties : le tableau des données et le tableau des variables.

Le premier tableau est divisé en trente-huit(38) colonnes : la première fait apparaître le code des répondants qui se forme à partir des premières lettres des nom(s) et prénom(s) du répondant, la date de participation(jour, mois, année), la première lettre du mot questionnaire suivie des chiffres représentant le rang du participant(par exemple : LA20122015-Q095). Les trente-sept(37) autres colonnes (soient, la deuxième jusqu'à la trente-huitième colonne) présentent les questions figurant dans le questionnaire par des abréviations Q01 à Q37 et mettent en évidence les numéros (soient 1 à 5 et 1 à 9 pour la dernière question) associés aux diverses réponses respectives des participants relatives à chacune des questions posées au niveau du questionnaire.

Le second tableau concerne les données entrées dans le logiciel SPSS. Il fait suite au premier et permet de valoriser les différentes classes de variables catégorielles. La première colonne identifie le *nom* des différentes variables, notamment : *institution*, *poste*, *formacadem*, *FormenGP*, *Anneexperien*, *ProjetsPGlog*, *Projetsgeres*, *Classprojets*, *Tailleprojets*, *GPPServintern*, *PersformGP*, *StructServintern*, *PersServintern*, *CadreReferGPP*, *MetSelCritObFo*, *SelProjServintern*, *SelProjAppGlob*, *GPPIndividuelle*, *PlanStSpeExpj*, *ActImpInfSystGP*, *ProjSelRefletObSt*, *SelProjrespPtPf*, *ProjSelDepCapOrg*, *PlanActExProjResp*, *RealProjRespRaDpQl*, *ServinternSuivRePjEx*, *AnPerfPjDiagQaGpGP*, *MoyensPolExProjetsP*, *ExpjPCondAppActExt*, *InstNivMatUtilApPortGP*, *SystGestPoProjNecRev*, *ServGestPoProj-AcFonDy*, *AppApSysGPPoAtObMc*, *SysBaMeApplmpPerfInst*, *ServRespUtilAPGePjIntAct*, *ActChgtSysGePjApActInE*, *IdenProcessusGestPortPj*. La deuxième colonne fait ressortir le *type* de variable et « numérique » apparaît pour chaque variable respectivement. La troisième colonne identifie la *largeur* des cellules par rapport au nombre de chiffres que chacune d'elles peut contenir (soit 8). Dans la quatrième colonne, le mot

«décimales» permet de voir le nombre de chiffres décimaux qu'il y a dans les différents nombres apparaissant au niveau de chaque cellule (soit 0). La cinquième met en évidence le libellé (nom complet de chaque variable) : *type d'institution, poste occupé, formation académique, formation spécialisée en gestion de projet, nombre d'années d'expériences en GPP, portefeuille global-institution, nombre de projets gérés, classement des projets dans le portefeuille, taille respective des projets du portefeuille, gestion du portefeuille de projets- service interne, tout le personnel a une formation en gestion de projet, structure du service de gestion du portefeuille, nombre de personnes composant le service, existence d'un cadre de référence pour la GPP, méthode de sélection des projets-critères objectifs et formels, approbation des projets sélectionnés par le service, gestion de portefeuille de projets-approche globale, gestion individuelle des projets du portefeuille, plan stratégique et spécifique-exécution projets, acteurs influencent le système de gestion des projets, projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques, sélection des projets respectent processus et procédures, projets sélectionnés dépassent capacité organisationnelle institution, respect de la planification des activités des projets, réalisation des projets respecte ressources, durée et qualité, suivi régulier des projets en cours d'exécution, obligation d'analyse de performance des projets et diagnostic/qualité, institution détient les moyens pour exécuter les projets, exécution des projets doit être approuvée par les acteurs, Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille, nécessiter de réviser le système de gestion de portefeuille de projets, service de gestion de portefeuille de projets-gestion axée sur la performance, application approche portefeuille-atteindre objectifs au moindre cout, système basée sur des méthodes appropriées-performance, utilisation approche portefeuille-prendre en compte les intérêts des acteurs, tout changement dans le système de gestion des projets-approbation des acteurs, identification du processus de gestion de portefeuille de projets. La sixième colonne ou le mot " valeur " apparait facilite l'attribution des valeurs à chaque classe de variable : *type d'institution (1=ministère, 2=entité déconcentrée, 3=institution indépendante, 4=organisme autonome, 5=autre organisme public), poste occupé(1=Directeur de projet, 2=gestionnaire de projet, 3=chargé de projet, 4=chef de projet, 5=autre poste), formation académique (1=doctorat, 2=maitrise, 3=baccalauréat, 4=certificat, 5=autre diplôme), formation spécialisée en gestion de projet (1=doctorat, 2=maitrise, 3=baccalauréat, 4=certificat, 5=aucun),**

nombre d'années d'expériences en gestion de portefeuille de projet(1= moins de 5 ans, 2=entre 5 ans et 10 ans, 3=entre 10 ans et 15 ans, 4=entre 15 ans et 20 ans, 5=plus de 20 ans), portefeuille global de l'institution(1=moins de 10 projets, 2=entre 10 et 20 projets, 3=entre 20 et 30 projets, 4=entre 30 et 50 projets, 5=plus de 50 projets), nombre de projets gérés (1=moins de 5 projets, 2=entre 5 et 10 projets, 3=entre 10 et 15 projets, 4=entre 15 et 20 projets, 5=plus de 20 projets), classement des projets dans le portefeuille(1=finalité, 2=catégorie, 3=envergure, 4=secteur, 5=autre classification), taille respective des projets du portefeuille(1=moins de 5M HTG, 2=entre 5M et 25M HTG, 3=entre 25M et 100M HTG, 4= entre 100M et 500M HTG, 5=plus de 500M HTG), structure du service de gestion du portefeuille(1=structure matricielle, 2=type commando, 3=gestion par projet, 4=structure matricielle, 5=autre caractéristique), identification du processus de gestion de portefeuille de projets(1=identification, 2=catégorisation, 3=évaluation, 4=sélection, 5=priorisation, 6=équilibre du portefeuille, 7=autorisation, 8=révision du portefeuille, 9=changement), toutes les autres variables(1=pas du tout d'accord, 2=peu d'accord, 3=moyennement d'accord, 4=en accord, 5=tout a fait d'accord) . La septième colonne identifie la valeur manquante par variable (aucun). Dans la huitième colonne apparait le nombre de colonne par variable (soit 10). La neuvième colonne ou apparait « alignement » permet de déterminer la position des valeurs respectives des différentes classes de variables à l'intérieur des cellules (centre). La dixième colonne (mesure) permet d'identifier l'instrument de mesure associé à chaque variable, notamment : échelle, nominale, ordinale. La onzième colonne (rôle) identifie l'entrée des données (entrée).

Ainsi, ces variables nous permettront de réaliser une analyse de statistiques descriptives en vue de mieux cerner les caractéristiques du système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti.

7.3. Les analyses de statistiques descriptives

Cette partie mettra en lumière principalement les tableaux de fréquences et les tableaux croisés (incluant des tests du khi-deux) afin d'une présentation générale des données collectées et analysées.

7.3.1. Les tableaux de fréquences

Dans le cadre de cette analyse, nous mettons l'accent sur l'ensemble des variables identifiées précédemment. A cet effet, nous avons remarqué suite au traitement des données à travers les tableaux de fréquences que :

Le tableau suivant (tableau 6) indique que les répondants qui travaillent pour le compte des ministères représentent 63,2%(soit 60), 9,5%(soit 9) pour les entités déconcentrées, 5,3%(soit 5) pour les institutions indépendantes, 17,9%(soit 17) pour les organismes autonomes, et 4,2%(soit 4) prêtent ses services à d'autres organismes publics. Nous pouvons conclure que les ministères et les organismes autonomes représentent la majorité des répondants (soit 81,1% ou 77 sur 95). Alors que 19% environ (soit 18) travaillent pour les entités déconcentrées, les institutions indépendantes et d'autres organismes publics.

Tableau 6: Type institution

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ministère	60	63,2	63,2	63,2
Entité déconcentrée	9	9,5	9,5	72,6
Institution indépendante	5	5,3	5,3	77,9
Organisme autonome	17	17,9	17,9	95,8
Autre organisme public	4	4,2	4,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Et, au niveau du tableau ci-dessous (tableau 7), 33,7%(soit 32) occupent le poste de Directeur ou Coordonnateur de projet, 7,4%(soit 7) sont des Gestionnaires de projet, 9,5%(soit 9) sont des Chargés de projet, 4,2%(soit 4) sont des Chefs de projet et 45,3% d'entre eux occupent d'autre poste. Ce qui prouve que 79%(soit 75) des répondants occupent les postes de Directeur ou Coordonnateur de projet et d'autres postes, contrairement à 21% environ (soit 20) qui occupent les postes de Gestionnaire de projet, Chargé de projet, Chef de projet.

Tableau 7: Poste occupé

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Directeur / Coordonnateur de projet	32	33,7	33,7	33,7
Gestionnaire de projet	7	7,4	7,4	41,1
Valide Chargé de projet	9	9,5	9,5	50,5
Chef de projet	4	4,2	4,2	54,7
Autre poste	43	45,3	45,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Or, il faut remarquer qu'à partir de ce tableau (tableau 8) 3,2%(soit 3) des répondants détiennent un diplôme de doctorat, 60%(soit 57) un diplôme de maîtrise ou un diplôme d'études supérieures spécialisées, 34,7%(soit 33) un baccalauréat ou une licence, et 2,1% ont un autre diplôme. Alors que les maitrisards et ceux qui ont une licence représentent 94,7%(soit 90 sur 95), tandis que les docteurs et ceux qui ont un autre diplôme ne correspondent qu'à 5,3%(soit 5).

Tableau 8: Formation académique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Doctorat	3	3,2	3,2	3,2
Maitrise / DESS	57	60,0	60,0	63,2
Valide Baccalauréat / Licence	33	34,7	34,7	97,9
Autre diploma	2	2,1	2,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Cependant, 21,1%(soit 20) de ces responsables de projet disposent d'une maîtrise, 9,5%(soit 9) un baccalauréat ou une licence, 58,9% un certificat pour leur participation à des séminaires de formation, et 10,5% n'ont aucune formation en gestion de projet. Nous avons observé aussi qu'au niveau du tableau suivant (tableau 9) que le plus grand nombre des répondants 80%(soit 76 sur 95) sont des maitrisards et des personnes qui possèdent un certificat. Par contre, ceux qui détiennent un diplôme de licence et ceux qui n'ont pas de formation en gestion de projet représentent 20%(soit 19).

Tableau 9 : Formation spécialisée en gestion de projet

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Maitrise / DESS	20	21,1	21,1
	Baccalauréat / Licence	9	9,5	30,5
	Certificat-Séminaires	56	58,9	89,5
	Aucun	10	10,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0

En outre, 61,1%(soit 58) des participants ont moins de 5 ans d'expérience en gestion de portefeuille de projets, 24,2%(soit 23) entre 5 et 10 ans, 10,5%(soit 10) entre 10 et 15 ans, 3,2%(soit 3) entre 15 et 20 ans et 1,1%(soit 1) plus de 20 ans d'expérience. En effet, le tableau 10 a permis de voir qu'une majorité de 85,3%(soit 81 sur 95) représentent des gens leurs expériences varient entre moins de 5 ans et entre 5 ans et 10 ans. Alors qu'il n'y a que 14,8% dont leurs expériences s'étendent entre 10 et 15 ans, entre 15 et 20 ans, et plus de 20 ans.

Tableau 10 : Nombre d'années d'expériences en GPP

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	58	61,1	61,1
	Entre 5 et 10 ans	23	24,2	85,3
	Entre 10 et 15 ans	10	10,5	95,8
	Entre 15 et 20 ans	3	3,2	98,9
	Plus de 20 ans	1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0

Toutefois, 35,8%(soit 34) des participants dévoilent que le portefeuille de projets détenus par leur institution respective contient moins de 10 projets, 26,3%(soit 25) disent entre 10 et 20 projets, 10,5%(soit 10) parlent entre 20 et 30 projets, 4,2%(soit 4) évoquent entre 30 et 50 projets et enfin 23,2%(soit 22) déclarent qu'il a plus de 50 projets. Nous avons constaté aussi qu'au niveau de ce tableau (tableau 11), 62,1%(soit 59 sur 95) des participants expliquent que le portefeuille peut contenir entre moins de 10 projets et entre 10 et 20 projets. Alors que 37,9%(soit 36) confirment qu'il peut y avoir entre 20 et 30 projets, entre 30 et 50 projets et même plus de 50 projets.

Tableau 11 : Portefeuille global de projets-Institution

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 10 projets	34	35,8	35,8	35,8
Entre 10 et 20 projets	25	26,3	26,3	62,1
Entre 20 et 30 projets	10	10,5	10,5	72,6
Entre 30 et 50 projets	4	4,2	4,2	76,8
Plus de 50 projets	22	23,2	23,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Par ailleurs, 48,4%(soit 46) des participants gèrent moins de 5 projets, 22,1%(soit 21) : entre 5 et 10 projets, 11,6%(soit 11) : entre 10 et 15 projets, 3,2%(soit 3) : entre 15 et 20 projets, et 14,7% gèrent plus de 20 projets. Le tableau 12 ci-dessous a permis de voir que 70,5% (soit 67 sur 95)) des répondants assurent la gestion d'un portefeuille allant entre moins de 5 projets et entre 5 et 10 projets. Par contre, les portefeuilles de projets qui s'étendent entre 10 et 15 projets, entre 15 et 20 projets et même plus de 20 projets ne totalisent que 29,5%(soit 28).

Tableau 12 : Nombre de projets gérés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 projets	46	48,4	48,4	48,4
Entre 5 et 10 projets	21	22,1	22,1	70,5
Entre 10 et 15 projets	11	11,6	11,6	82,1
Entre 15 et 20 projets	3	3,2	3,2	85,3
Plus de 20 projets	14	14,7	14,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Par ailleurs, 36,8%(soit 35) des répondants témoignent que les projets sont classés dans le portefeuille selon leur finalité, 7,4%(soit 7) disent par catégorie, 10,5%(soit 10) affirment selon l'envergure, 31,6%(soit 30) déclarent par secteur et 13,7%(soit 13) expliquent selon d'autre classification. Il faut signaler qu'à partir du tableau 13 suivant, 68,4% (soit 65 sur 95) des répondants annoncent le classement des projets se fait par finalité et par secteur, contrairement à 31,6%(soit 30) qui ajoutent qu'il se réalise par catégorie, selon leur envergure et d'autre classification.

Tableau 13 : Classement des projets dans le portefeuille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Nature / Finalité	35	36,8	36,8	36,8
Categorie	7	7,4	7,4	44,2
Envergure	10	10,5	10,5	54,7
Valide Secteur	30	31,6	31,6	86,3
Autre classification	13	13,7	13,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Et, suivant le tableau 14 ci-dessous, 9,5%(soit 9) des informateurs indiquent que les projets placés dans le portefeuille ont une taille respective de moins de 5 millions gourdes, 24,2%(soit 23) disent entre 5 et 25 millions, 29,5%(soit 28) révèlent entre 25 et 100 millions, 21,1%(soit 20) estiment entre 100 et 500 millions, et 15,8%(soit 15) affirment plus de 500 millions gourdes. Parallèlement, il faut spécifier que 74,8%(soit 71 sur 95) des informateurs racontent que la taille respective des projets placés dans le portefeuille varient entre 5 et 25 millions, entre 25 et 100 millions et entre 100 et 500 millions gourdes, tandis que 25,3 % environ (soit 24) relatent entre moins de 5 millions et plus de 500 millions gourdes.

Tableau 14 : Taille respective des projets du portefeuille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5,000,000.00 gourdes	9	9,5	9,5	9,5
Entre 5,000,000.00 et 25,000,000.00 gourdes	23	24,2	24,2	33,7
Entre 25,000,000.00 et 100,000,000.00 gourdes	28	29,5	29,5	63,2
Entre 100,000,000.00 et 500,000,000.00 gourdes	20	21,1	21,1	84,2
Plus de 500,000,000.00 gourdes	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Evidemment, le tableau 15 nous a permis d'observer que 36,8%(soit 35) des informateurs sont tout a fait d'accord que la gestion de portefeuille de projets est assignée à un service interne au niveau de leur institution respective, 31,6%(soit 30) sont en accord, 14,7%(soit 14) disent moyennement d'accord, 6,3%(soit 6) déclarent peu d'accord, et 10,5%(soit 10) affirment pas du tout d'accord. Ce tableau nous a fait remarquer aussi que 68,4% (soit 65) se situent entre en accord et tout a fait d'accord ; alors que 31,5%(soit 30) varient entre pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 15 : Gestion de portefeuille de projets-Service interne

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	10	10,5	10,5	10,5
Peu d'accord	6	6,3	6,3	16,8
Moyennement d'accord	14	14,7	14,7	31,6
En accord	30	31,6	31,6	63,2
Tout a fait d'accord	35	36,8	36,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Pourtant, 7,4%(soit 7) de ces informateurs sont tout a fait d'accord que le personnel qui compose le service de gestion de portefeuille de projets ont une formation en gestion de projet, 18,9%(soit 18) sont en accord, 36,8%(soit 35) disent moyennement d'accord,

14,7%(soit 14) avancent peu d'accord, et 22,1%(soit 21) ne sont pas du tout d'accord. Il faut voir aussi qu'au niveau du tableau 16 ci-dessous, 26,3%(soit 25) soutiennent entre en accord et tout a fait d'accord ; même si 73,6%(soit 70 sur 95) revendiquent entre pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 16 : Tout le personnel a une formation en Gestion de projet

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	21	22,1	22,1	22,1
Peu d'accord	14	14,7	14,7	36,8
Moyennement d'accord	35	36,8	36,8	73,7
En accord	18	18,9	18,9	92,6
Tout a fait d'accord	7	7,4	7,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Et, le *tableau 17* nous indique que 31,6%(30) des informateurs expliquent que le service responsable de la mise en œuvre du portefeuille de projets au niveau de leur institution d'appartenance a une Structure fonctionnelle, 8,4%(soit 8) parlent de Type commando, 21,1%(soit 20) préconisent Gestion par projet, 35,8%(soit 34) rapportent Structure matricielle, et 3,2%(soit 3) évoquent qu'il a d'autre caractéristique. De plus, si les structures fonctionnelle et matricielle reflètent 67,4%(soit 64 sur 95) des informateurs, alors les structures de type commando, Gestion par projet et celles ayant d'autre caractéristique ne représentent que 32,7%(soit 31).

Tableau 17 : Structure du Service de gestion du portefeuille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Structure fonctionnelle	30	31,6	31,6	31,6
Type commando	8	8,4	8,4	40,0
Gestion par projet	20	21,1	21,1	61,1
Structure matricielle	34	35,8	35,8	96,8
Autre caracteristique	3	3,2	3,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Mais, au niveau du tableau 18, il y a 60%(soit 57) des informateurs qui affirment que le service responsable de la gestion de portefeuille de projets regroupe moins de 10 personnes, 15,8%(soit 15) avancent entre 10 et 15 personnes, 7,4%(soit 7) parlent entre 15 et 20 personnes, 3,2%(soit 3) disent entre 20 et 25 personnes, et 13,7%(soit 13) rapportent que ce service détient entre 20 et 25 personnes. Eu égard à ces données, nous avons remarqué que 75,8%(soit 72) des dits informateurs se situent entre moins de 10 personnes et entre 10 et 15 personnes, tandis que 24%(soit 23) seulement pensent que le service peut contenir entre 15 et 20 personnes, entre 20 et 25 personnes et même plus de 25 personnes.

Tableau 18 : Nombre de personnes composant le Service

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 10 personnes	57	60,0	60,0	60,0
Entre 10 et 15 personnes	15	15,8	15,8	75,8
Entre 15 et 20 personnes	7	7,4	7,4	83,2
Entre 20 et 25 personnes	3	3,2	3,2	86,3
Plus de 25 personnes	13	13,7	13,7	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Néanmoins, le tableau suivant (*tableau 19*) témoigne que 28,4%(soit 27) des gens qui ont contribué à l'enquête sont tout à fait d'accord qu'il y a un cadre de référence qui dicte les méthodes et procédures à suivre relativement à la gestion de portefeuille de projets au niveau de leur institution d'appartenance, 38,9%(soit 37) sont en accord, 10,5%(soit 10) disent moyennement d'accord, 11,6%(soit 11) disent peu d'accord et 10,5%(soit 10) ne sont pas du tout d'accord. Il faut remarquer aussi que 67,3%(soit 64) des participants laissent entrevoir leur consentement en disant tout à fait d'accord et en accord, alors que 32,6%(soit 31) font apparaître leur désaccord et leur doute en indiquant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 19 : Existence d'un cadre de référence pour la GPP

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	10	10,5	10,5	10,5
Peu d'accord	11	11,6	11,6	22,1
Moyennement d'accord	10	10,5	10,5	32,6
En accord	37	38,9	38,9	71,6
Tout a fait d'accord	27	28,4	28,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Et qu'au niveau du tableau suivant (tableau 20), 42,1%(soit 40) des répondants sont tout a fait d'accord que la méthode de sélection des projets devant constituer le portefeuille repose sur des critères objectifs et formels, 25,3%(soit 24) jurent en accord, 16,8%(16) avouent moyennement d'accord, 9,5%(soit 9) choisissent peu d'accord et 6,3%(soit 6) ne sont pas du tout d'accord. Par suite, 67,4%(soit 64 sur 95) nous laissent croire en leur consentement en prononçant en accord et tout a fait d'accord ; par contre, 32,6%(soit 31) expriment leur scepticisme et leur divergence en répétant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 20 : Méthode de sélection des projets-Critères objectifs et formels

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	6	6,3	6,3	6,3
Peu d'accord	9	9,5	9,5	15,8
Moyennement d'accord	16	16,8	16,8	32,6
En accord	24	25,3	25,3	57,9
Tout a fait d'accord	40	42,1	42,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

De plus, nous avons constaté qu'à partir du tableau ci-dessous (tableau 21), 40%(soit 38) des gens qui ont complété le questionnaire d'enquête déclarent tout a fait d'accord que la sélection des projets devant faire partie d'un portefeuille est réalisée par le service en charge avec l'approbation hiérarchique de l'institution, 34,7%(soit 33) affirment en accord, 14,7%(soit 14) conviennent moyennement d'accord, 3,2%(soit 3) soulignent peu

d'accord, et 7,4%(soit 7) attestent pas du tout d'accord. En général, même si 74,7%(soit 71) avouent leur adhésion en indiquant en accord et tout a fait d'accord, il existe toutefois 25,3%(soit 24) qui formulent leur discordance et leur appréhension en relatant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 21 : Approbation des projets sélectionnés par le Service

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	7	7,4	7,4	7,4
Peu d'accord	3	3,2	3,2	10,5
Moyennement	14	14,7	14,7	25,3
Valide d'accord	33	34,7	34,7	60,0
En accord	38	40,0	40,0	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

Evidemment, si nous observons bien le tableau ci-dessous (*tableau 22*), nous pouvons retenir que : 25,3%(soit 24) des personnes qui participent à notre enquête sont tout a fait d'accord que la gestion de portefeuille de projets est réalisée suivant une approche globale, 32,6%(soit 31) disent en accord, 18,9%(soit 18) pensent moyennement d'accord, 9,5%(soit 9) révèlent peu d'accord et 13,7%(soit 13) soutiennent pas du tout d'accord. Pourtant, malgré que 57,9%(soit 55 sur 95) semblent donner leur accord en témoignant en accord et tout a fait d'accord, il n'est pas moins que 42,1%(soit 40) qui affichent leur opposition et leur crainte en murmurant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 22 : Gestion de portefeuille de projets-Approche globale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	13	13,7	13,7	13,7
Peu d'accord	9	9,5	9,5	23,2
Moyennement	18	18,9	18,9	42,1
Valide d'accord	31	32,6	32,6	74,7
En accord	24	25,3	25,3	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

Néanmoins, en explorant les données du tableau sous-mentionné (tableau 23), nous avons pu voir que 27,4%(soit 26) des répondants assurent tout a fait d'accord que les projets qui composent le portefeuille sont gérés de manière individuelle, 22,1%(soit 21) jurent en accord, 4,2%(soit 4) annoncent moyennement d'accord, 13,7%(soit 13) dévoilent peu d'accord, et 32,6%(soit 31) décident pas du tout d'accord. De surcroît, en dépit du fait que 49,5%(soit 47) des répondants confirment leur consentement en indiquant en accord et tout a fait d'accord, mais 50,5%(soit 48) affirment leur contradiction et leur hésitation en signalant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 23 : Gestion individuelle des projets du portefeuille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	31	32,6	32,6	32,6
Peu d'accord	13	13,7	13,7	46,3
Moyennement d'accord	4	4,2	4,2	50,5
En accord	21	22,1	22,1	72,6
Tout a fait d'accord	26	27,4	27,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Puis, en analysant les données figurant dans le tableau ci-après (tableau 24), il est à retenir que : 28,4% des participants déclarent tout a fait d'accord que l'élaboration d'un plan stratégique spécifique est un préalable à l'exécution de chaque projet faisant partie d'un portefeuille, 38,9%(soit 37) jugent en accord, 10,5%(soit 10) sont moyennement d'accord, 12,6%(soit 12) disent peu d'accord et 9,5%(soit 9) semblent pas du tout d'accord. En conséquence, 67,3%(soit 64 sur 95) des participants affichent leur engagement en signalant en accord et tout a fait d'accord ; par contre, 32,6%(soit 31) expliquent leur désaccord et leur doute en relatant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord

Tableau 24 : Plan stratégique et spécifique-Exécution projet

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	9	9,5	9,5	9,5
Peu d'accord	12	12,6	12,6	22,1
Moyennement	10	10,5	10,5	32,6
Valide d'accord	37	38,9	38,9	71,6
En accord	27	28,4	28,4	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

De surcroît, nous avons observé au niveau du tableau ci-dessous (*tableau 25*) que : 16,8%(soit 16) des répondants sont tout a fait d'accord que les acteurs impliqués influencent fortement le fonctionnement du système de gestion des projets, 26,3%(soit 25) admettent en accord, 27,4%(soit 26) déclarent moyennement d'accord, 20%(soit 19) semblent peu d'accord et 9,5%(soit 9) disent pas du tout d'accord. Il faut signaler aussi que 43,1%(soit 41 sur 95) des dits répondants donnent leur approbation en stipulant en accord et tout a fait d'accord ; contrairement à 56,8(soit 54) qui confirment leur opposition et leur inquiétude en indiquant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 25 : Acteurs influencent le système de gestion projets

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	9	9,5	9,5	9,5
Peu d'accord	19	20,0	20,0	29,5
Moyennement	26	27,4	27,4	56,8
Valide d'accord	25	26,3	26,3	83,2
En accord	16	16,8	16,8	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

Parallèlement, il est tout aussi vrai que 25,3%(soit 24) des personnes qui ont facilité la collecte des données au niveau des organismes publics en Haïti sont tout a fait d'accord que les projets sélectionnés reflètent toujours les objectifs stratégiques poursuivis par leur institution d'appartenance, 41,1%(soit 39) répondent en accord, 20%(soit 19) choisissent moyennement d'accord, 7,4%(soit 7) semblent peu d'accord, et 6,3%(soit 6) persuadent pas

du tout d'accord(*tableau 26*). Ce même tableau ci-dessous a permis de voir que 66,4%(soit 63 sur 95) expriment leur consentement en faisant le choix de en accord et tout a fait d'accord, même si 33,7%(soit 32) affichent leur dissidence et leur perplexité en prononçant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 26 : Projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	6	6,3	6,3	6,3
Peu d'accord	7	7,4	7,4	13,7
Moyennement d'accord	19	20,0	20,0	33,7
En accord	39	41,1	41,1	74,7
Tout a fait d'accord	24	25,3	25,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Dans cette même optique, les informations fournies par le tableau ci-après (*tableau 27*) ont fait remarquer que : 26,3%(soit 25) des gens qui ont contribué à la réalisation de notre enquête en Haïti disent tout a fait d'accord que la sélection des projets respecte toujours les processus formels et les procédures tracées, 18,9%(soit 18) admettent en accord, 27,4%(soit 26) déclarent moyennement d'accord, 17,9%(soit 17) confirment peu d'accord, et 9,5%(soit 9) signalent pas du tout d'accord. Ce tableau révèle aussi que 54,7%(soit 52 sur 95) de ces participants manifestent leur opinion contraire et leur incertitude en relatant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord ; même si 45,2%(soit 43) tombent plutôt d'accord en prononçant en accord et tout a fait d'accord.

Tableau 27 : Sélection des projets respecte processus et procédures

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	9	9,5	9,5	9,5
Peu d'accord	17	17,9	17,9	27,4
Moyennement d'accord	26	27,4	27,4	54,7
En accord	18	18,9	18,9	73,7
Tout a fait d'accord	25	26,3	26,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

D'ailleurs, nous avons décelé dans le tableau ci-dessous (tableau 28) que : 4,2% (soit 4) des personnes qui ont rendu possible notre enquête affirment tout a fait d'accord que le nombre de projets sélectionnés et qui font partie du portefeuille global dépassent généralement la capacité organisationnelle de l'institution, 4,2% (soit 4) sont en accord, 15,8% (soit 15) déclarent moyennement d'accord, 24,2% (soit 23) indiquent peu d'accord et 51,6% (soit 49) confirment pas du tout d'accord. Il faut noter aussi que 91,6% (soit 87 sur 95) de ces répondants font ressortir leur refus et leur doute en exprimant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord ; contrairement à 8,4% (soit 8) qui se sentent plutôt d'accord en retenant en accord et tout a fait d'accord.

Tableau 28 : Projets sélectionnés dépassent cap. org. institution

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	49	51,6	51,6	51,6
Peu d'accord	23	24,2	24,2	75,8
Moyennement d'accord	15	15,8	15,8	91,6
En accord	4	4,2	4,2	95,8
Tout a fait d'accord	4	4,2	4,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Semblablement, le tableau suivant (tableau 29) a permis de relever que : 10,5% (soit 10) des personnes qui ont pris la peine de remplir notre questionnaire d'enquête admettent tout a fait d'accord que la planification des activités prévues dans le cadre de la mise en

œuvre des projets faisant partie du portefeuille est toujours respectée, 14,7%(soit 14) signent en accord, 44,2%(soit 42) se résignent moyennement d'accord, 16,8%(soit 16) concèdent peu d'accord et 13,7%(soit 13) supportent pas du tout d'accord. Et, nous avons découvert également que 74,7%(soit 71) laissent transcender leur mésentente et leur hésitation en décidant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord ; même si 25,2%(soit 24) trouvent bon d'être en accord et tout a fait d'accord.

Tableau 29 : Respect de la planification des activités des projets

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	13	13,7	13,7	13,7
Peu d'accord	16	16,8	16,8	30,5
Moyennement d'accord	42	44,2	44,2	74,7
En accord	14	14,7	14,7	89,5
Tout a fait d'accord	10	10,5	10,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Bien qu'au niveau du tableau ci-dessous (*tableau 30*), nous ayons observé que 6,3%(soit 6) des gens qui ont accepté de compléter notre questionnaire d'enquête jugent tout a fait d'accord que la réalisation des projets respecte toujours les ressources allouées, la durée prévue et la qualité des livrables demandés, 17,9%(soit 17) prononcent en accord, mais 30,5%(soit 29) consentent moyennement d'accord, 25,3%(soit 24) affirment peu d'accord et 20%(soit 19) jurent pas du tout d'accord. Ce qui prouvent que 75,8%(soit 72 sur 95) font briller leur désaccord et leur embarras en persuadant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord ; tandis que 24,2%(soit 23) laissent transparaître leur acceptation en marquant en accord et tout a fait d'accord.

Tableau 30 : Réalisation des projets respecte Ressources-durée-qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	19	20,0	20,0	20,0
Peu d'accord	24	25,3	25,3	45,3
Moyennement	29	30,5	30,5	75,8
Valide d'accord	17	17,9	17,9	93,7
En accord	6	6,3	6,3	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

Or, il est à remarquer qu'au niveau du tableau ci-après(*tableau 31*) que : 29,5%(soit 28) des gens qui collaborer à notre enquête paraissent tout a fait d'accord que le service responsable de la gestion de portefeuille de projets dans leur institution respective fait un suivi régulier des projets en cours d'exécution, 34,7%(soit 33) semblent en accord, 20%(soit 19) disent moyennement d'accord, 8,4%(soit 8) avancent peu d'accord et 7,4%(soit 7) ne sont pas du tout d'accord. Conséquemment, ce tableau dicte que 64,2%(soit 61 sur 95) mettent en évidence leur consentement en soulignant en accord et tout a fait d'accord ; alors 35,8%(soit 34) font preuve d'opposition et de doute en relatant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 31 : Suivi régulier des projets en cours d'exécution

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	7	7,4	7,4	7,4
Peu d'accord	8	8,4	8,4	15,8
Moyennement	19	20,0	20,0	35,8
Valide d'accord	33	34,7	34,7	70,5
En accord	28	29,5	29,5	100,0
Tout a fait d'accord	95	100,0	100,0	
Total				

Aussi, les données observées au niveau du tableau ci-dessous(*tableau 32*) indiquent que : 38,9%(soit 37) des responsables de projet qui ont pris part à notre enquête portent tout a fait d'accord qu'il est obligatoire d'analyser la performance des projets et de dégager un

diagnostic sur la qualité de la gestion du portefeuille global des projets de l'institution, 33,7%(soit 32) confirment en accord, 11,6%(soit 11) se sentent moyennement d'accord, 9,5%(soit 9) argumentent peu d'accord et 6,3%(soit 6) disent pas du tout d'accord. Ce qui montre d'une manière générale que 72,6%(soit 69 sur 95) de ces responsables de projet font connaître leur acceptation en notant en accord et tout a fait d'accord ; par contre, 27,4%(soit 26) extériorisent leur idée contraire et leur crainte en affirmant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 32 : Obligation d'analyse de performance et diagnostic/qualité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	6	6,3	6,3	6,3
Peu d'accord	9	9,5	9,5	15,8
Moyennement d'accord	11	11,6	11,6	27,4
En accord	32	33,7	33,7	61,1
Tout a fait d'accord	37	38,9	38,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Contrairement, en scrutant les données contenues dans le tableau sous-mentionné (tableau 33), nous avons remarqué que : 12,6%(soit 12) des personnes qui se joignent à notre enquête croient tout a fait d'accord que leur institution respective a toujours les moyens de sa politique quant à l'exécution de tous les projets faisant partie du portefeuille détenu, 12,6%(soit 12) expriment en accord, 32,6%(soit 31) racontent moyennement d'accord, 22,1%(soit 21) soulignent peu d'accord et 20%(soit 19) évoquent pas du tout d'accord. En effet, nous pouvons en déduire que 74,7%(soit 71 sur 95) expliquent leur idée opposée et leur crainte en relatant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord ; contre seulement 25,2%(soit 24) qui font deviner leur autorisation en révélant en accord et tout a fait d'accord.

Tableau 33 : Institution détient les moyens pour exécuter les projets

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	19	20,0	20,0	20,0
Peu d'accord	21	22,1	22,1	42,1
Moyennement d'accord	31	32,6	32,6	74,7
En accord	12	12,6	12,6	87,4
Tout a fait d'accord	12	12,6	12,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Pourtant, suivant le tableau ci-après (tableau 34) : 22,1%(soit 21) des personnes qui ont coopéré à notre étude en Haïti paraphent tout a fait d'accord que la mise en œuvre des projets qui composent le portefeuille est souvent conditionnée par l'approbation des acteurs externes, 35,8%(soit 34) confirment en accord, 12,6%(soit 12) affirment moyennement d'accord, 10,5%(soit 10) admettent peu d'accord et 18,9%(soit 18) avouent pas du tout d'accord. Egalement, nous avons détecté au niveau du dit tableau que 57,9%(soit 55 sur 95) des coopérants affichent une opinion plutôt favorable en déclarant en accord et tout a fait d'accord, contrairement à 42,1%(soit 40) qui donnent un avis soit défavorable, soit douteux en écrivant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 34 : Exécution des projets doit être approuvée par les acteurs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	18	18,9	18,9	18,9
Peu d'accord	10	10,5	10,5	29,5
Moyennement d'accord	12	12,6	12,6	42,1
En accord	34	35,8	35,8	77,9
Tout a fait d'accord	21	22,1	22,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

En dépit de tout, le tableau ci-dessous (tableau 35) démontrent que : 15,8%(soit 15) des gens qui ont soutenu notre étude en Haïti paraissent tout a fait d'accord que leur institution respective a un niveau de maturité très élevé quant à l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets, 29,5%(soit 28) communiquent en accord,

29,5%(soit 28) garantissent moyennement d'accord, 16,8%(soit 16) soulignent peu d'accord et 8,4%(soit 8) impriment pas du tout d'accord. Ce même tableau laissent entrevoir que, seulement 45,3%(soit 43) de ces gens de bonne volonté expriment leur accord en disant en accord et tout a fait d'accord, contrairement à 54,7%(soit 52 sur 95) qui présentent une opinion soit opposée, soit sceptique en attestant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 35 : Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	8	8,4	8,4	8,4
Peu d'accord	16	16,8	16,8	25,3
Moyennement d'accord	28	29,5	29,5	54,7
En accord	28	29,5	29,5	84,2
Tout a fait d'accord	15	15,8	15,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

En ce qui a trait aux données présentées dans le tableau suivant (*tableau 36*), nous pouvons indiquer que : 35,8%(soit 34) des cadres qui travaillent au niveau des organismes publics en Haïti et qui ont rendu possible la collecte de données demeurent tout a fait d'accord que le système de gestion de portefeuille de projets existant nécessite une révision, 33,7%(soit 32) se montrent en accord, 18,9%(soit 18) se trouvent moyennement d'accord, 8,4%(soit 8) se portent peu d'accord et 3,2%(soit 3) se sentent pas du tout d'accord. Alors, il faut signaler aussi à partir de ce tableau que 69,5%(soit 66 sur 95) de ces cadres se comportent favorablement à tout changement en soulignant en accord et tout a fait d'accord ; par contre, 30,5%(soit 29) s'y opposent et n'y croient pas vraiment en validant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 36 : Nécessiter de réviser le système de gestion de portefeuille de projets

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	3	3,2	3,2	3,2
Peu d'accord	8	8,4	8,4	11,6
Moyennement d'accord	18	18,9	18,9	30,5
En accord	32	33,7	33,7	64,2
Tout a fait d'accord	34	35,8	35,8	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Par suite, loin de penser à une analyse détaillée du tableau sous-mentionné(*tableau 37*), nous pouvons toutefois observer que : 51,6%(soit 49) des gens qui ont apporté leur soutien pour la réalisation de cette étude en Haïti deviennent tout a fait d'accord qu'au niveau de leur institution respective, le service de gestion de portefeuille de projets doit accomplir ses fonctions de manière plus dynamique, en mettant en place des mécanismes appropriés basés sur une gestion axée sur la performance, 26,3%(soit 25) se tiennent en accord, 12,6%(soit 12) se voient moyennement d'accord, 4,2%(soit 4) semblent peu d'accord et 5,3%(soit 5) s'avèrent pas du tout d'accord. Donc, nous avons remarqué aussi que 77,9%(soit 74 sur 95) de ces personnes paraissent favorable à toutes mesures qui visent l'efficacité du service évoqué plus haut, même si 22,1%(soit 21) semblent penser le contraire.

Tableau 37 : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	5	5,3	5,3	5,3
Peu d'accord	4	4,2	4,2	9,5
Moyennement d'accord	12	12,6	12,6	22,1
En accord	25	26,3	26,3	48,4
Tout a fait d'accord	49	51,6	51,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

De même qu'à partir des données exposées dans le tableau plus bas(*tableau 38*), nous avons vu que : 41,1%(soit 39) des personnes qui ont encouragé la réalisation de notre

enquête en Haïti avouent tout a fait d'accord que l'application d'une approche systémique qui soit rationnelle et adéquate pour gérer les projets constituant le portefeuille peut permettre d'atteindre les objectifs au moindre coût, contrairement à une approche par projet, 35,8%(soit 34) signent en accord, 9,5%(soit 9) indiquent moyennement d'accord, 7,4%(soit 7) approuvent peu d'accord et 6,3%(soit 6) assument pas du tout d'accord. Et, dans l'ensemble 76,9%(soit 73 sur 95) de ces gens semblent avoir confiance dans une telle démarche en répondant en accord et tout a fait d'accord, tandis que 23,2%(soit 22) seulement paraissent n'y pas adhérer et demeurent sceptique.

Tableau 38 : Application AP-atteindre objectifs au moindre coût

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	6	6,3	6,3	6,3
Peu d'accord	7	7,4	7,4	13,7
Moyennement	9	9,5	9,5	23,2
Valide d'accord				
En accord	34	35,8	35,8	58,9
Tout a fait d'accord	39	41,1	41,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Egalement, les données qui apparaissent dans le tableau plus loin (*tableau 39*) nous expliquent que : 63,2%(soit 60) des répondants affirment tout a fait d'accord qu'un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence, serait d'une grande importance pour la performance de leur institution d'appartenance, 26,3%(soit 25) signalent en accord, 6,3%(soit 6) révèlent moyennement d'accord, 2,1%(soit 2) disent peu d'accord et 2,1%(soit 2) confirment pas tout a fait d'accord. Sans surprise, nous avons relevé au niveau du dit tableau que 89,5%(soit 85 sur 95) de ces répondants semblent approuver l'utilisation d'un tel système en notant en accord et tout a fait d'accord, contrairement à une minorité de 10,5%(soit 10) qui s'y opposent et restent perplexe en marquant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 39 : Système basé sur des méthodes appropriée-performance

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	2	2,1	2,1	2,1
Peu d'accord	2	2,1	2,1	4,2
Moyennement d'accord	6	6,3	6,3	10,5
En accord	25	26,3	26,3	36,8
Tout a fait d'accord	60	63,2	63,2	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Conséquemment, il n'est pas moins vrai qu'au niveau du tableau ci-dessous (*tableau 40*), nous avons repéré que : 30,5%(soit 29) des participants endossent tout a fait d'accord qu'au sein de leur institution respective, le service responsable peut utiliser l'Approche portefeuille pour gérer l'ensemble des projets mis à sa charge, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte, 34,7%(soit 33) se mettent en accord, 21,1%(soit 20) conviennent moyennement d'accord, 6,3%(soit 6) avalisent peu d'accord et 7,4%(soit 7) revendiquent pas tout a fait d'accord. Par ailleurs, il faut tenir compte aussi que 65,2%(soit 62 sur 95) des dits participants admettent cette idée en cochant en accord et tout a fait d'accord, même si 34,8%(soit 33) refusent cette prétention et n'y acceptent pas vraiment en choisissant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 40 : Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	7	7,4	7,4	7,4
Peu d'accord	6	6,3	6,3	13,7
Moyennement d'accord	20	21,1	21,1	34,7
En accord	33	34,7	34,7	69,5
Tout a fait d'accord	29	30,5	30,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

De plus, nous pouvons déterminer à partir du tableau placé en dessous (*tableau 41*) que : 31,6%(soit 30) des informateurs estiment tout a fait d'accord que, toutes actions susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au niveau du système de

gestion des projets de leur institution d'appartenance doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et par les acteurs externes concernés, 31,6%(soit 30) jugent en accord, 24,2%(soit 23) pensent moyennement d'accord, 5,3%(soit 5) envisagent peu d'accord et 7,4%(soit 7) persuadent pas du tout d'accord. Effectivement, nous avons cerné également dans ce tableau que 63,2%(soit 60 sur 95) de ces informateurs supportent cette démarche en admettant en accord et tout a fait d'accord, alors que 36,8%(soit 35) n'y souscrivent pas et s'y doutent en appuyant pas du tout d'accord, peu d'accord et moyennement d'accord.

Tableau 41 : Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout d'accord	7	7,4	7,4	7,4
Peu d'accord	5	5,3	5,3	12,6
Moyennement d'accord	23	24,2	24,2	36,8
En accord	30	31,6	31,6	68,4
Tout a fait d'accord	30	31,6	31,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Enfin, le dernier tableau(*tableau 42 en annexe*) expliquent que : 6,3%(soit 6) seulement des répondants identifient les neuf(9) étapes du processus de gestion de portefeuille de projets répertoriées dans la littérature et mise en place au niveau de leur institution d'appartenance, à savoir : (1)*identification* et rassemblement des projets à partir de leurs documentations respectives, (2)*catégorisation* des projets selon leur taille respective et d'autres critères, (3)*évaluation* des projets en fonction des critères liés à leurs impacts potentiels, (4)*sélection* des projets devant constituer le portefeuille à exécuter, (5)*priorisation* dans le cadre de l'exécution des projets sélectionnés suivant leur niveau d'importance respective, (6)*équilibre du portefeuille* quant à la prise en compte des meilleurs projets par rapport à l'atteinte des objectifs stratégiques, (7)*autorisation* pour le financement et le commencement des travaux liés aux projets à mettre en exécution, (8)*révision du portefeuille* selon la performance des projets en cours d'exécution , (9)*changement* dans les objectifs stratégiques et les plans de mise en œuvre des projets du portefeuille ; 3,2%(soit 3) déterminent les étapes: 3 ; 5 ; 123457 et 1345678; 2,1%(soit 2) distinguent les étapes: 1; 2; 4; 7; 37; 67; 12457; 13458; 14578 et 123478; 1,1%(soit 1)

retrouve les étapes: 6 ; 9 ; 13 ; 18 ; 19 ; 23 ; 27 ; 35 ; 36 ; 39 ; 47 ; 56 ; 123 ; 129 ; 145 ; 148 ; 179 ; 346 ; 368 ; 467 ; 479 ; 568 ; 678 ; 1234 ; 1345 ; 1378 ; 1457 ; 1459 ; 1478 ; 1589 ; 2368 ; 2389 ; 2789 ; 3456 ; 3568 ; 3578 ; 12347 ; 13457 ; 13467 ; 13478 ; 14579 ; 23578 ; 24678 ; 123456 ; 123457 ; 123458 ; 124789 ; 134678 ; 135678 ; 135789 ; 145679 ; 145789 ; 1234579 ; 1235678 ; 1235789 ; 1345678 ; 1346789 ; 2345679 et 12345789. En résumé, il y a 6,3% des participants qui affirment l'utilisation des neuf étapes du processus de gestion de portefeuille de projets ; 3,2% des répondants disent : soit une, soit six, soit sept étapes ; 2,1% des informateurs indiquent : soit une, soit deux, soit cinq, soit sept ; 1,1% des responsables de projets explique : soit (un, deux, trois, quatre, cinq, six, sept, huit étapes). Autrement, 16 répondants disent utiliser une seule étape, 14 déclarent deux étapes, 11 affirment trois étapes, 13 indiquent quatre étapes, 13 confirment cinq étapes, 13 révèlent six étapes, 8 expliquent sept étapes, 1 raconte huit étapes et 6 parlent de neuf étapes.

Tableau 43 : résumé des tableaux de fréquences

Tableau 15 : Résumé des tableaux de fréquences					
No.	Variable	Choix/appréciation des répondants & pourcentage de réponses			
Section A – Présentation du répondant					
Q01	Institution de travail	Ministère	63,2%	Autre organisme publ	4,2%
Q02	Poste occupé	Chef de projet	7,4%	Autre poste	45,3%
Q03	Formation académique	Maîtrise	60%	Autre diplôme	2,1%
Q04	Formation spéc. en GP	Certificat	58,9%	Aucun	10,5%
Q05	Expériences en GPP	Moins de 5 ans	61,1%	Plus de 20 ans	1,1%
Section B – Appréciation de la structure de portefeuille de projets de l'institution					
Q06	Portefeuille global	Moins de 10 projets	35,8%	Plus de 50 projets	23,2%
Q07	Nombre de projets gérés	Moins de 5 projets	48,4%	Plus de 20 projets	14,7%
Q08	Classement des projets	Nature / Finalité	36,8%	Catégorie	7,4%
Q09	Taille des projets	Entre 25M&100M	29,5%	Moins de 5 M HTG	9,5%
Section C - Appréciation de la structure de gestion de portefeuille de projets					
Q10	Gestion PP-service interne	Tout a fait d'accord	36,8%	Pas du tout d'accord	10,5%
Q11	Personnel-Formation / GP	Tout a fait d'accord	7,4%	Pas du tout d'accord	22,1%

No.	Variable	Choix/appréciation des répondants & pourcentage de réponses			
Q12	Structure_service interne	Struct. matricielle	35,8%	Autre caractéristique	3,2%
Q13	Service interne /composition	Moins de 10 pers.	60%	Entre 20 et 25 personnes	3,2%
Section D–Appréciation du fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projets					
Q14	Cadre de référence – Gestion Portefeuille Projets	Tout a fait d'accord	28,4%	Pas du tout d'accord	10,5%
Q15	Méthodes sélection projets/ Critères Objectifs &Formel	Tout a fait d'accord	42,1%	Pas du tout d'accord	6,3%
Q16	Sélection projets/Service Interne-approbation hiérarc.	Tout a fait d'accord	40%	Pas du tout d'accord	7,4%
Q17	GPP-approche global	Tout a fait d'accord	25,3%	Pas du tout d'accord	13,7%
Q18	Projets-Gestion individuelle	Tout a fait d'accord	27,4%	Pas du tout d'accord	32,6%
Q19	Plan Stratégique Spécifique -exécution projets	Tout a fait d'accord	28,4%	Pas du tout d'accord	9,5%
Q20	Influence Acteurs-Fonction nement Système GP	Tout a fait d'accord	16,8%	Pas du tout d'accord	9,5%
Section E-Appréciation de la performance du système de gestion de portefeuille de projets					
Q21	Projets sélection- Objectifs Stratégiques	Tout a fait d'accord	25,3%	Pas du tout d'accord	6,3%
Q22	Sélection projets-Processus Formels &Procéd. Tracées	Tout a fait d'accord	26,3%	Pas du tout d'accord	9,5%
Q23	Projets sélection -Capacité organisationnelle	Tout a fait d'accord	4,2%	Pas du tout d'accord	51,6%
Q24	Respect de la planification Activités Projets	Tout a fait d'accord	10,5%	Pas du tout d'accord	13,7%
Q25	Réalisation projets- Ressources-Durée-Qualité	Tout a fait d'accord	6,3%	Pas du tout d'accord	20%
Q26	Service Interne -suivi projets/exécution	Tout a fait d'accord	29,5%	Pas du tout d'accord	7,4%
Q27	Obligation Analyse Performance Projets &Diagnostic Qualité-GPPG	Tout a fait d'accord	38,9%	Pas du tout d'accord	6,3%

No.	Variable	Choix/appréciation des répondants & pourcentage de réponses			
Q28	Institution-moyens Exécution Projets Pf	Tout a fait d'accord	12,6%	Pas du tout d'accord	20%
Q29	Exécution projets- approbation Acteurs Extern	Tout a fait d'accord	22,1%	Pas du tout d'accord	18,9%
Q30	Institution-Maturité Utilisation AP Gestion Proj	Tout a fait d'accord	15,8%	Pas du tout d'accord	8,4%
Section F-Amélioration du système de gestion de portefeuille de projets de l'institution					
Q31	Révision-Système Gestion Portefeuille Projets	Tout a fait d'accord	35,8%	Pas du tout d'accord	3,2%
Q32	Service Gestion Pf Projets- Performance	Tout a fait d'accord	51,6%	Pas du tout d'accord	5,3%
Q33	Application Approche Syst. Atteinte Objectifs au MC	Tout a fait d'accord	41,1%	Pas du tout d'accord	6,3%
Q34	Système basé Méthodes Appropriées –Important PI	Tout a fait d'accord	63,2%	Pas du tout d'accord	2,1%
Q35	Service Interne -utilisation AP -Intérêts des Acteurs	Tout a fait d'accord	30,5%	Pas du tout d'accord	7,4%
Q36	Changement Système GP- Approbation AI&E	Tout a fait d'accord	31,6%	Pas du tout d'accord	7,4%
Section G- Identification du processus de gestion de portefeuille de projets / Institution					
Q37	Identification/répondant	Neuf(9) étapes	6,3%	Une(1) seule étape	1,1%

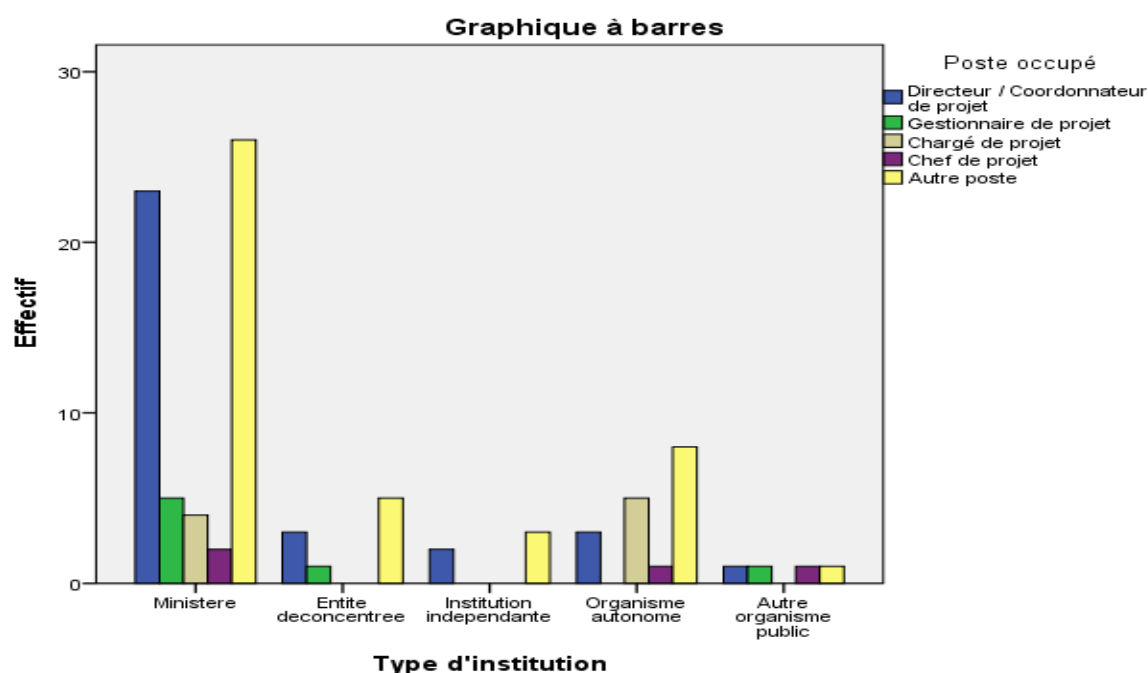
7.3.2. Les tableaux croisés

De plus, nous avons effectué le tri-croisé accompagné des tests du khi-deux entre les variables de la base de données pour enrichir la présentation du système de gestion des projets mise en place au niveau des organismes publics en Haïti. Et, nous avons observé au niveau des tableaux que :

- a. Parmi les 60 répondants qui travaillent dans les ministères, les directeurs de projet représentent 38,3%, les gestionnaires de projet totalisent 8,3%, les chargés de projet regroupent 6,7%, les chefs de projet atteignent 3,3% et les autres postes correspondent à 43,3%. Et, sur les neuf(9) répondants trouvés au niveau des entités déconcentrées, il y a : 33,3% de directeurs de projet, 11,1% de gestionnaire

de projet et 55,6% qui occupent d'autre poste. Ensuite, viennent les institutions indépendantes avec 5 répondants dont 40% sont des directeurs de projet et 60% occupent d'autre poste. Puis, les organismes autonomes comptent 17 participants dont les directeurs de projets constituent 17,6%, les chargés de projet forment 29,4%, les chefs de projet sont de 5,9% et les autres postes reflètent 47,1%. De plus, sur quatre(4) répondants qui proviennent d'autres organismes publics, on y trouve 25% respectivement pour les postes de directeur de projet, gestionnaire de projet, chargé de projet et autre poste (*tableau 44*). Ainsi, le *graphique 1* ci-après résume d'une manière synthétique les données du tableau et peut faciliter une meilleure compréhension.

Graphique 1 : Types d'institution et poste occupé



Par contre, existe-t-il un lien de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et la catégorie de poste occupée par les responsables de projets ? Au niveau du tableau suivant, les tests du khi-deux nous ont fait observer que le seuil de signification des relations entre ces deux variables est égal à 0.198. Ce qui nous laisse croire qu'il n'existe pas de relation entre le type d'institution et la catégorie de poste occupé, car le degré de signification des liens est supérieur à 5 % ($\text{Sig} = 0.198 > 0.05$). Donc, la catégorie de poste occupé par les répondants ne dépend pas probablement du type d'institution.

Tableau 44.1 : Tests du khi-deux

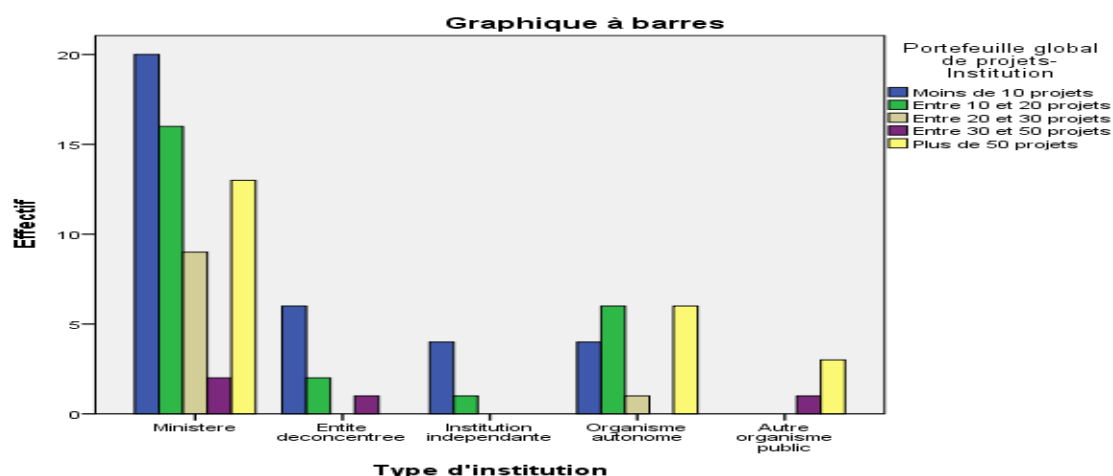
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	20,518 ^a	16	,198
Rapport de vraisemblance	19,316	16	,253
Association linéaire par linéaire	,946	1	,331
N d'observations valides	95		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,17.

- b. Et, chez les informateurs qui proviennent des ministères : 33,3% disent que le portefeuille global contient moins de 10 projets, 26,7% indiquent entre 10 et 20 projets, 15% révèlent entre 20 et 30 projets, 3,3% soulignent entre 30 et 50 projets, 21,7% signalent plus de 50 projets. Pour les entités déconcentrées : 66,7% comptent moins de 10 projets, 22,2% affirment entre 10 et 20 projets, 11,1% dictent entre 30 et 50 projets. Au niveau des institutions indépendantes : 80% révèlent moins de 10 projets et 20% parlent entre 10 et 20 projets. Puis, au niveau des organismes autonomes : 23,5% affirment moins de 10 projets, 35,3% ajoutent entre 10 et 20 projets, 5,9% déclarent entre 20 et 30 projets, 35,3% confirment plus de 50 projets. Alors qu'au niveau des autres organismes publics : 25% indiquent entre 30 et 50 projets et 75% annoncent plus de 50 projets (*tableau 45*). Donc, nous sommes tenus à présenter le *graphique 2* pour corroborer les considérations évoquées ici.

Graphique 2 : Types d'institution et portefeuille global de projets



Parallèlement, à partir des tests du khi-deux, le tableau ci-dessous montre que le degré de signification des relations de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et le portefeuille global de projets est inférieur à 5% ($\text{Sig} = 0.035 < 0.05$). Donc, nous pouvons accepter l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre ces deux variables. Ainsi, ces constats nous portent à croire que le portefeuille global de projets varie vraisemblablement en fonction du type d'institution. Il serait normalement justifier puisque chaque institution s'opère suivant des paramètres qui leur sont propres.

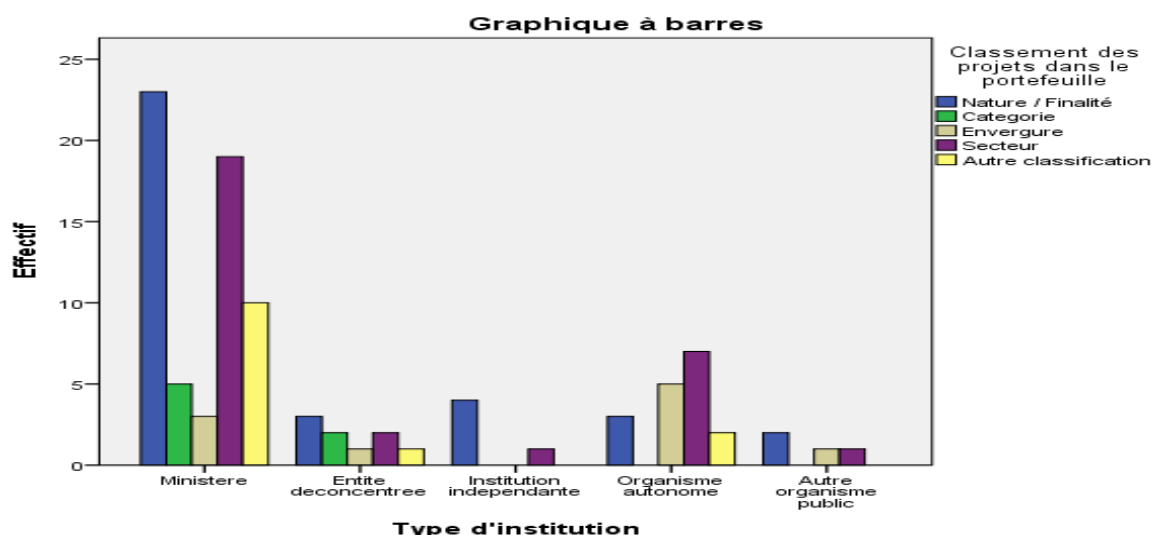
Tableau 45.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	27,651 ^a	16	,035
Rapport de vraisemblance	30,579	16	,015
Association linéaire par linéaire	2,430	1	,119
N d'observations valides	95		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,17.

- c. De plus, 38,3% des répondants issus des ministères expliquent que les projets sont classés par finalité, 8,3% rapportent par catégorie, 5% spécifient selon l'envergure, 31,7% persuadent par secteur et 16,7% soutiennent suivant d'autre classification. Or, 33,3% de ceux qui prêtent leur service dans les entités déconcentrées insistent par finalité, 22,2% certifient par catégorie, 11,1% chuchotent selon l'envergure, 22,2% crient par secteur et 11,1% conviennent selon d'autre classification. De même, 80% des répondants qui sont affectés dans les institutions indépendantes confirment par finalité et 20% admettent par secteur. Et, 17,6% qui travaillent dans les organismes autonomes murmurent par finalité, 29,4% témoignent selon l'envergure, 41,2% jurent par secteur, et 11,8% jugent selon d'autre classification. Puis, au niveau des autres organismes public : 50% jurent par finalité, 25% relatent selon l'envergure et 25% jugent par secteur (*tableau 46*). En effet, le *graphique 3* pourrait permettre d'éclaircir nos interprétations des données du tableau cité en référence.

Graphique 3 : Types d'institution et classement des projets dans le portefeuille

Par ailleurs, nous avons effectué les tests du khi-deux pour tester l'existence d'un lien de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et le type de classement des projets au niveau du portefeuille. Et, nous avons remarqué qu'au niveau du tableau suivant que le seuil de signification des relations entre ces deux variables est égal à 0.190. Ce qui nous fait penser qu'il n'y a pas de relation entre le type d'institution et le type de classement des projets, car le degré de signification des liens est supérieur à 5 % (Sig = 0.190 > 0.05). Donc, le type de classement des projets au niveau du portefeuille ne dépend pas probablement du type d'institution. Il semblerait que ces types de classement des projets au niveau du portefeuille sont plutôt adoptés par tous les organismes publics en Haïti et non spécifiques à un type d'institution.

Tableau 46.1 : Tests du khi-deux

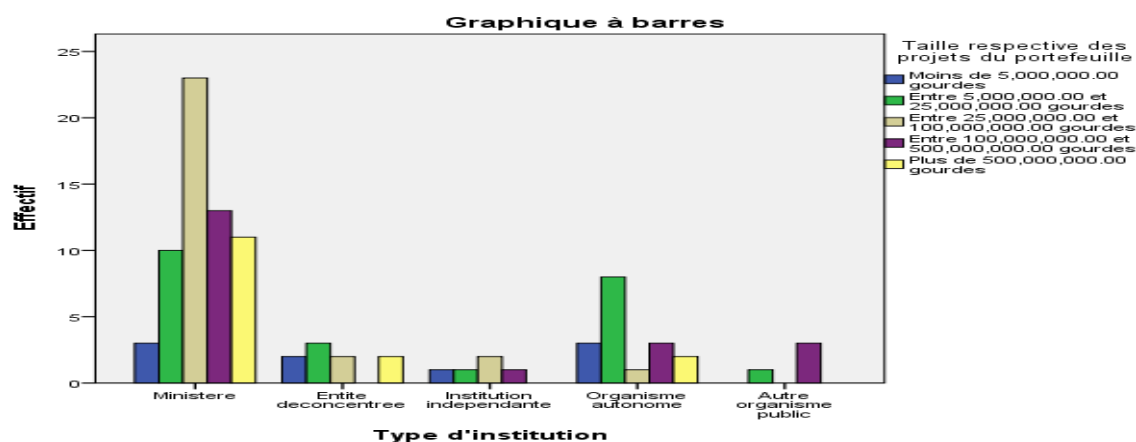
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	20,718 ^a	16	,190
Rapport de vraisemblance	21,482	16	,161
Association linéaire par linéaire	,040	1	,841
N d'observations valides	95		

a. 19 cellules (76,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,29.

- d. Tandis que, 5% des participants issus des ministères évoquent que la taille respective des projets du portefeuille varie de moins de 5 millions gourdes,

16,7% prononcent entre 5 et 25 millions, 38,3% retracent entre 25 et 100 millions, 21,7% revendiquent entre 100 et 500 millions, 18,3% relatent plus de 500 millions gourdes. Quant aux institutions déconcentrées : 22,2% notent moins de 5 millions gourdes, 33,3% contentent entre 5 et 25 millions, 22,2% discutent entre 25 et 100 millions et 22,2% accordent plus de 500 millions gourdes. En ce qui a trait aux institutions indépendantes : 20% signalent moins de 5 millions gourdes, 20% soulignent entre 5 et 25 millions, 40% expriment entre 25 et 100 millions et 20% formulent entre 100 et 500 millions gourdes. Pour les répondants issus des organismes autonomes : 17,6% estiment moins de 5 millions gourdes, 47,1% sollicitent entre 5 et 25 millions, 5,9% recommandent entre 25 et 100 millions, 17,6% ordonnent entre 100 et 500 millions, 11,8% requièrent plus de 500 millions gourdes. Enfin, dans les autres organismes publics : 25% dévoilent entre 5 et 25 millions, et 75% déclarent entre 100 et 500 millions gourdes (*tableau 47*). Aussi, l'analyse des données du tableau sont résumées à travers le *graphique 4* afin d'avoir une meilleure appréhension.

Graphique 4 : Types d'institution et taille respective des projets du portefeuille



Toutefois, des tests du khi-deux ont été réalisés pour savoir s'il y a des liens de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et la taille des projets qui composent le portefeuille. Par suite, nous avons vu au niveau du tableau ci-dessous que le degré de signification des relations entre ces deux variables est inférieur à 5% ($\text{Sig} = 0.049 < 0.05$). Donc, l'hypothèse selon laquelle il existe un lien entre ces deux variables peut être

acceptée. Alors, ces considérations nous permettent d'augurer que la taille des projets relève semblablement du type d'institution. Car, la réalité n'est pas forcément la même d'une institution à l'autre.

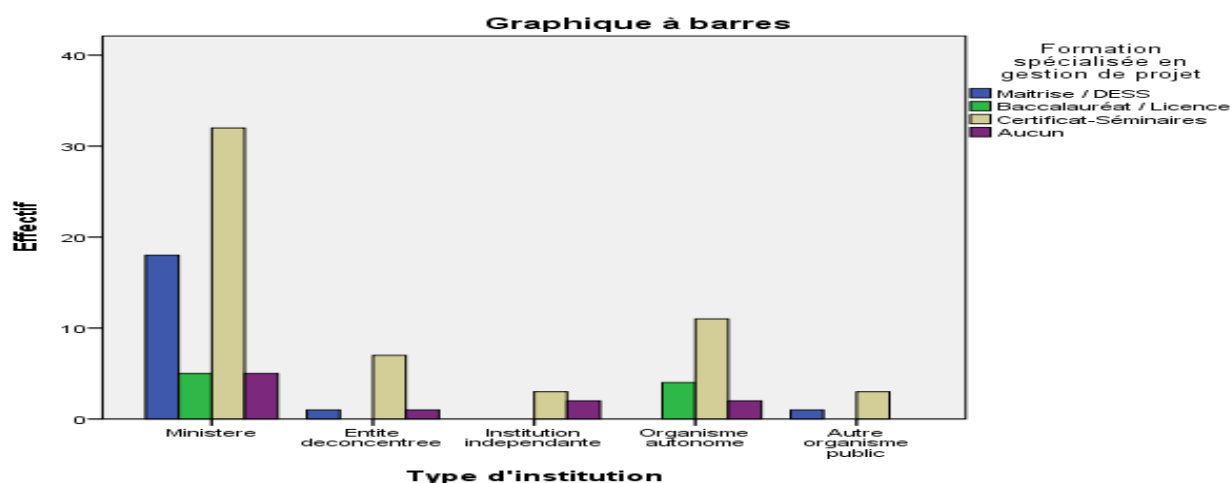
Tableau 47.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	26,341 ^a	16	,049
Rapport de vraisemblance	29,213	16	,023
Association linéaire par linéaire	3,206	1	,073
N d'observations valides	95		

a. 19 cellules (76,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,38.

- e. De même, parmi les répondants des ministères qui ont une formation en gestion de projet: les maitrisards regroupent 30%, ceux qui ont un baccalauréat totalisent 8,3%, ceux qui détiennent un certificat représentent 53,3% et ceux qui n'ont aucune formation forment 8,3%. Dans les entités déconcentrées, il y a : 11,1% de maitrisards, 77,8% qui détiennent un certificat et 11,1% qui n'ont aucune formation. Et, dans les institutions indépendantes : 60% possèdent un certificat et 40% n'ont aucune formation. Alors qu'au niveau des organismes autonomes : 23,5% sont pourvus d'un baccalauréat, 64,7% disposent d'un certificat et 11,8% possèdent aucune formation. Néanmoins, les autres organismes publics comptent : 25% de maitrisards et 75% disposent d'un certificat (*tableau 48*). C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de présenter le *graphique 5* pour consolider nos interprétations des données issues du tableau auquel nous avons fait allusion.

Graphique 5 : Types d'institution et formation spécialisée en gestion de projet

D'ailleurs, une formation spécialisée en gestion de projets représente-t-elle une exigence pour les responsables de projets ? En vue répondre à cette interrogation, nous avons effectué les tests du khi-deux pour vérifier l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et la formation spécialisée en gestion de projet. Puis, nous avons remarqué qu'au niveau du tableau suivant que le seuil de signification des relations entre ces deux variables est égal à 0.097. Ce qui nous fait comprendre qu'il n'y a pas de relation entre le type d'institution et la formation spécialisée en gestion de projet, car le degré de signification des liens est supérieur à 5 % (Sig = 0.097 > 0.05). Donc, une formation spécialisée en gestion de projet ne dépend pas probablement du type d'institution. Ce qui traduit également qu'une formation spécialisée en gestion de projets n'est pas forcément une exigence pour les responsables de projets. Pourtant, c'est un manquement qui pourrait constituer un accroc à la performance des institutions.

Tableau 48.1 : Tests du khi-deux

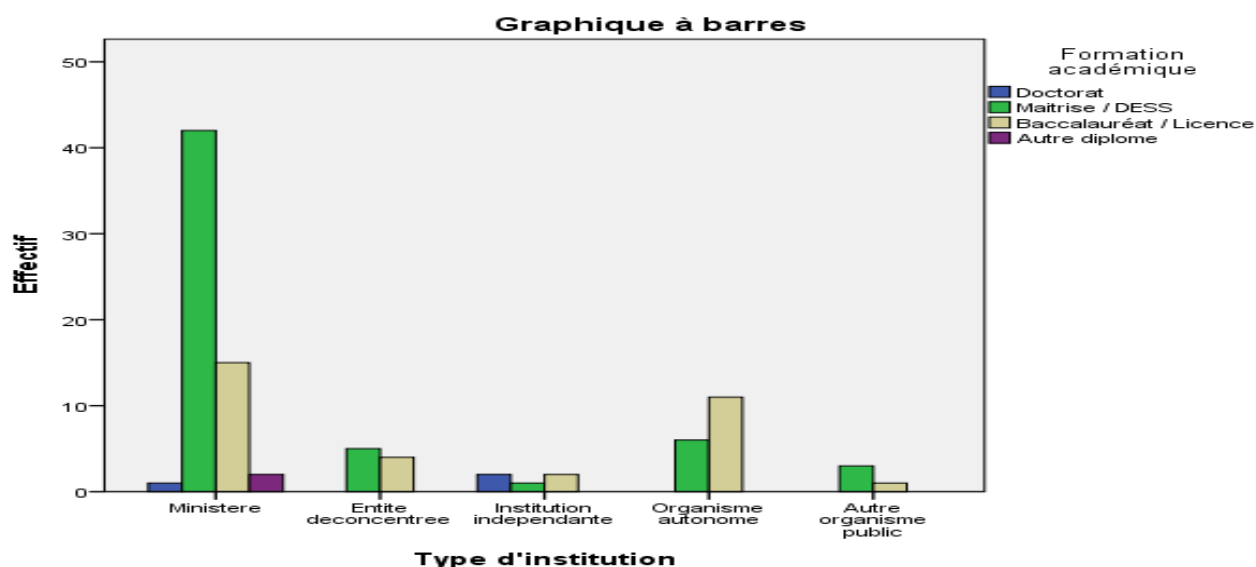
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	18,681 ^a	12	,097
Rapport de vraisemblance	22,445	12	,033
Association linéaire par linéaire	3,979	1	,046
N d'observations valides	95		

a. 14 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

L'effectif théorique minimum est de ,38.

f. Alors qu'au niveau des ministères, il y a, tout domaine confondu : 1,7% des participants qui possèdent un doctorat, 70% détiennent une maîtrise, 25% disposent d'un baccalauréat, et 3,3% ont un autre diplôme. Pour les entités déconcentrées, il existe 55,6% de maitrisards et 44,4% tiennent un baccalauréat. Il faut remarquer aussi que les institutions indépendantes inventorient 40% de docteurs, 20% de maitrisards et 40% qui s'appuient sur un baccalauréat. Et, les organismes autonomes comprennent 35,3% de maîtrisards et 64,7% qui conservent un baccalauréat (*tableau 49*). Comme les chercheurs répètent souvent : « une image vaut mille mots », nous avons estimé nécessaire de présenter le *graphique 6* ci-dessous. Car, celui-ci fait une récapitulation des données analysées au niveau du tableau sous-mentionné. Ce qui favoriserait la réduction des risques de mésinterprétation.

Graphique 6 : Types d'institution et formation académique



De surcroît, les institutions obligent-elles les responsables de projets d'avoir un certain niveau de formation académique ? Nous cherchons ainsi à déterminer à travers les tests du khi-deux l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le type d'institution et la formation académique. Ensuite, nous avons pu déceler dans le tableau suivant que le seuil de signification des relations entre ces deux variables est inférieur à 5% ($\text{Sig} = 0.001 < 0.05$). Donc, il y a lieu d'accepter l'hypothèse selon laquelle il existe un

lien entre ces deux variables. De ce fait, nous pouvons avancer que la formation académique tourne semblablement autour du type d'institution. Apparemment, les institutions font obligation aux responsables de projets d'avoir un certain niveau de formation académique. C'est une exigence qui pourrait contribuer significativement au fonctionnement du système de gestion des projets au niveau des institutions.

Tableau 49.1: Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	34,696 ^a	12	,001
Rapport de vraisemblance	21,364	12	,045
Association linéaire par linéaire	,980	1	,322
N d'observations valides	95		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

g. Cependant, le niveau de formation académique des directeurs de projet prend compte: 3,1% de docteurs, 78,1% de maîtrisards, 15,6% de diplôme de baccalauréat et 3,1% d'autre diplôme. Et, pour les gestionnaires de projet : 71,4% détiennent une maîtrise et 28,6% disposent d'un baccalauréat. Quant aux chargés de projet : 44,4% présentent une maîtrise et 55,6 comptent sur un baccalauréat : 55,6%. Alors qu'au niveau des chefs de projet, il y a : 50% de maitrisards et 50% qui croient en un baccalauréat. En ce qui a trait aux autres postes, il faut considérer : 4,7% de docteurs, 48,8% de maitrisards, 44,2% qui se contentent d'un baccalauréat et 2,3% qui s'accrochent à d'autres diplômes (*tableau 50*). Y a-t-il des liens entre la catégorie de poste occupé par les responsables de projets et leur niveau de formation académique ? A partir des tests du khi-deux, nous avons pu relever dans le tableau ci-après que le degré de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0.556. En admettant que le seuil de signification est supérieur à 5%(Sig = 0.556 > 0.05), nous pouvons rejeter l'hypothèse faisant croire qu'il existe des relations entre les variables en cause. Ce qui explique que la catégorie de poste occupé par les responsables de projets n'a pas vraisemblablement de rapport avec leur niveau de formation académique. Dans ce cas, les institutions ne pourraient pas prétendre à

l'efficacité du système de gestion, voire leur performance. Puisque ces deux variables devraient être intimement liées et même constituer des indicateurs de base quant au bon fonctionnement du système de gestion des projets.

Tableau 50.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	10,689 ^a	12	,556
Rapport de vraisemblance	12,208	12	,429
Association linéaire par linéaire	2,680	1	,102
N d'observations valides	95		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

- h. Aussi, 28,1% des directeurs de projet qui ont une formation spécialisée en gestion de projet détiennent une maîtrise, 15,6% obtiennent un baccalauréat, 46,9% dorment sur un certificat, et 9,4% n'envisagent aucun diplôme. Evidemment, 28,6% des gestionnaires de projet projettent une maîtrise et 71,4% ne songent qu'à un certificat. En fait, parmi les chargés de projet, il y a : 22,2% maîtrisards, 55,6% qui introduisent un certificat, et 22,2% qui n'alignent aucun diplôme. Tandis qu'à côté des chefs de projet se rangent des diplômes de baccalauréat totalisant 50% et des certificats évalués aussi à 50%. Pourtant, chez les gens qui occupent d'autre poste sont dénombrés 16,3% de maîtrisards, 4,7% qui se font apprécier à partir d'un baccalauréat, 67,4% qui se laissent évaluer sur un certificat et 11,6% qui ne promettent aucun diplôme (*tableau 51*). Mais, la formation spécialisée en gestion de projet est-elle déterminante dans le cadre de la distribution des postes aux responsables de projets ? C'est pourquoi nous avons effectué les tests du khi-deux pour établir les liens de dépendance ou d'indépendance entre le poste occupé par les responsables de projets et leur formation spécialisée en gestion de projet. Et, le tableau ci-dessous a fait observer que le degré de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0.148. Ce qui nous a permis de rejeter l'hypothèse qui parle d'existence des liens entre ces dites variables, car le seuil de signification est supérieur à 5% ($\text{Sig} = 0.148 > 0.05$). Nous pouvons donc en déduire que le poste occupé par les responsables de projets ne dépend pas probablement de leur

formation spécialisée en gestion de projet. De plus, la formation spécialisée en gestion de projet semble loin d'être déterminante dans le cadre de la distribution des postes aux responsables de projets. Voilà un véritable manquement qui pourrait nuire tant à l'efficacité du système de gestion des projets qu'à la performance de l'institution.

Tableau 51.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	17,037 ^a	12	,148
Rapport de vraisemblance	16,755	12	,159
Association linéaire par linéaire	2,850	1	,091
N d'observations valides	95		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,38.

- i. En outre, parmi les directeurs de projet : 59,4% acquièrent moins de 5 ans d'expériences, 18,8% comptent entre 5 et 10 ans, 18,8% possèdent entre 10 et 15 ans, 3,1% détiennent entre 15 et 20 ans. Eu égard aux gestionnaires de projet : 71,4% bénéficient de moins de 5 ans d'expériences et 28,6% réalisent entre 5 et 10 ans. Et pour les chargés de projet : 67,7% gagnent moins de 5 ans d'expériences, 22,2% se procurent entre 5 et 10 ans, 11,1% créditent entre 10 et 15 ans. De même pour les chefs de projet : 50% recueillent moins de 5 ans d'expériences, 25% offrent entre 5 et 10 ans, 25% jouissent entre 15 et 20 ans. Au contraire, pour ceux qui s'attachent à d'autre poste : 60,5% réunissent moins de 5 ans d'expériences, 27,9% accumulent entre 5 et 10 ans, 7% empilent entre 10 et 15 ans, 2,3% collectionnent entre 15 ans et 20 ans, 2,3% capitalisent plus de 20 ans (*tableau 52*). Alors, la distribution des postes aux responsables de projets est-elle conditionnée à leur niveau d'expériences ? voilà pourquoi nous avons effectué les tests du khi-deux afin d'examiner l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le poste occupé par les responsables de projets et leur niveau d'expériences. C'est ainsi que le tableau ci-après nous a permis de voir que le degré de signification entre ces deux variables est égal à 0.705. Donc, il est évident de rejeter l'hypothèse selon laquelle il y a des liens entre les variables en cause. Car, le seuil de signification est

supérieur à 5% (Sig = 0.705 > 0.05). Sur ce, nous pouvons admettre que le poste occupé par les responsables de projets ne dépend pas possiblement de leur niveau d'expériences. Conséquemment, la distribution des postes aux responsables de projets n'est vraisemblablement pas conditionnée à leur niveau d'expériences. Ce qui montre une fois de plus la faiblesse du système de gestion des projets établi au niveau des organismes publics en Haïti.

Tableau 52.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12,558 ^a	16	,705
Rapport de vraisemblance	10,650	16	,831
Association linéaire par linéaire	,006	1	,938
N d'observations valides	95		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

- j. Sur les 32 répondants qui occupent le poste de directeur de projet : 43,8% gèrent moins de 5 projets, 21,9% administrent entre 5 et 10 projets, 12,5% conduisent entre 10 et 15 projets, 3,1% gouvernent entre 15 et 20 projets, 18,8% pilotent plus de 20 projets. Alors que, sur 7 répondants qui occupent le poste de gestionnaire de projet : 28,6% commandent moins de 5 projets, 14,3% dirigent entre 5 et 10 projets, 28,6% manœuvrent entre 10 et 15 projets, 14,3% orientent entre 15 et 20 projets, 14,3% contrôlent plus de 20 projets. Pour les 9 répondants faisant office de chargé de projet : 55,6% mènent moins de 5 projets, 11,1% initient entre 5 et 10 projets, 11,1% accompagnent entre 10 et 15 projets, 11,1% manipulent entre 15 et 20 projets, 11,1% coordonnent plus de 20 projets. Et, concernant les 4 chefs de projet : 50% organisent moins de 5 projets, 25% encadrent entre 5 et 10 projets, 25% planifient entre 10 et 15 projet. Quant aux 43 répondants qui s'approprient d'autre poste : 53,5% mettent en œuvre moins de 5 projets, 25,6% exécutent entre 5 et 10 projets, 7% se chargent entre 10 et 15 projets, 14% assurent la gestion de plus 20 projets (*tableau 53*). En fait, le nombre de projets assignés aux responsables est-il lié à leur catégorie de poste occupé ? Pour en faire la lumière, les tests du khi-deux

ont été réalisés en vue de juger de l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le poste occupé et le nombre de projets gérés. Par suite, nous avons pu remarquer qu'au niveau du tableau ci-dessous que le degré de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0.728. Ce qui nous oblige à rejeter l'hypothèse selon laquelle il y a des liens entre ces deux variables citées en référence. Puisque le seuil de signification des liens est supérieur à 5% (Sig = 0.728 > 0.05). Dans cette optique, nous pouvons annoncer que le nombre de projets gérés ne dépend pas probablement du poste occupé. C'est-à-dire que celui-ci ne représente pas vraiment un critère prépondérant pour celui-là. Par conséquent, il faut admettre à certains égards que le nombre de projets assignés aux responsables n'est pas lié à leur catégorie de poste occupé.

Tableau 53.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12,225 ^a	16	,728
Rapport de vraisemblance	11,958	16	,747
Association linéaire par linéaire	1,683	1	,195
N d'observations valides	95		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,13.

- k. Au sein des 57 répondants qui mettent la main sur un diplôme de maîtrise : 64,9% cumulent moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets, 22,8% emmagasinent entre 5 et 10 ans, 8,8% rassemblent entre 10 et 15 ans, 1,8% multiplient entre 15 et 20 ans, 1,8% s'augmentent de plus de 20 ans. Alors que, sur les 3 qui ont un doctorat : 33,3% possèdent moins de 5 ans d'expériences, 33,3% détiennent entre 5 et 10 ans, et 33,3% capitalisent entre 10 et 15 ans. Et sur 33 ayant un baccalauréat : 57,6% collectent moins de 5 ans d'expériences, 24,2% obtiennent entre 5 et 10 ans, 12,1% s'emparent entre 10 et 15 ans, 6,1% accaparent entre 15 et 20 ans. Par contre, 50% des répondants qui manipulent un autre diplôme : 50% économisent moins de 5 ans d'expériences et 50% partagent entre 5 et 10 ans (*tableau 54*). Cependant, peut-on croire que le niveau de formation académique des responsables de projets n'explique pas leur niveau d'expériences ?

Encore une fois, nous avons passé par les tests du khi-deux pour évaluer l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le niveau de formation académique et le niveau d'expériences. Et, il est à constater qu'au niveau du tableau ci-après que le seuil de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0,946. Donc, nous sommes amenés à rejeter l'hypothèse qui admette l'existence des liens entre les variables en cause. Car, le degré de signification est supérieur à 5% ($\text{Sig} = 0,946 > 0,05$). Ce qui justifie que le niveau de formation académique des responsables de projets ne s'accorde pas tout à fait avec leur niveau d'expériences. En effet, celui-là ne pourrait pas vraiment expliquer celui-ci.

Tableau 54.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	5,321^a	12	,946
Rapport de vraisemblance	5,321	12	,946
Association linéaire par linéaire	,019	1	,889
N d'observations valides	95		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

- I. A travers les 3 participants qui caressent un diplôme de doctorat : 66,7% dirigent moins de 5 projets et 33,3% pilotent plus de 20 projets. Tandis que sur les 57 répondants maîtrisards : 47,4% gèrent moins de 5 projets, 21,1% : entre 5 et 10 projets, 10,5% gèrent entre 10 et 15 projets, 3,5% administrent entre 15 et 20 projets, 17,5% sont responsables de plus de 20 projets. Et sur 33 ayant un baccalauréat : 45,5% coordonnent moins de 5 projets, 27,3% orientent entre 5 et 10 projets, 15,2% se voient assigner entre 10 et 15 projets, 3% mettent en œuvre entre 15 et 20 projets, 9,1% agencent plus de 20 projets. Néanmoins, quant aux 2 participants qui confient avoir un autre diplôme : 100% sont aux commandes de moins de 5 projets (*tableau 55*). Partant de ces observations, le nombre de projets gérés justifie-t-il le niveau de diplôme des responsables de projets ? Cette interrogation nous commande d'effectuer les tests du khi-deux pour investiguer sur l'existence des liens de dépendance ou d'indépendance entre le niveau de diplôme

et le nombre de projets gérés. C'est ainsi que le tableau ci-après a permis de déceler que le seuil de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0,911. Nous devons donc rejeter l'hypothèse prétextant l'existence des relations entre les deux variables analysées. Parce que le degré de signification des relations est supérieur à 5% ($\text{Sig} = 0,911 > 0,05$). En effet, nous pouvons affirmer que le nombre de projets gérés ne dépend pas fort probablement du niveau de diplôme. De plus, le nombre de projets gérés est loin de refléter le niveau de diplôme des responsables de projets.

Tableau 55.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,107^a	12	,911
Rapport de vraisemblance	7,812	12	,800
Association linéaire par linéaire	1,439	1	,230
N d'observations valides	95		

a. 14 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06.

- m.** Parmi les 20 répondants ayant une maîtrise en gestion de projet : 75% ont moins de 5 ans d'expériences, 15% accumulent entre 5 et 10 ans, 10% possèdent entre 10 et 15 ans. En considérant les 9 qui gardent un diplôme de baccalauréat : 44,4% acquièrent moins de 5 ans d'expériences, 11,1% comptent entre 5 et 10 ans, 22,2% créditent entre 10 et 15 ans, 22,2% bénéficient entre 15 et 20 ans. Et pour les 56 possédant un certificat : 57,1% détiennent moins de 5 ans d'expériences, 32,1% compilent entre 5 et 10 ans, 7,1% se procurent entre 10 et 15 ans, 1,8% disposent entre 15 et 20 ans, 1,8% jouissent de plus de 20 ans. Toutefois, il y a 10 qui n'imaginent aucune formation en gestion de projet dont : 70% roulent sur moins de 5 ans d'expériences, 10% offrent entre 5 et 10 ans, 20% capitalisent entre 10 et 15 ans (*tableau 56*). En plus de ces considérations, peut-on adhérer à l'idée que le niveau de formation spécialisée en gestion de projet indique le niveau d'expériences des responsables de projets? Evidemment, les tests du khi-deux représentent la voie devant conduire à l'exploration des liens de dépendance ou d'indépendance entre le niveau de formation spécialisée en gestion de projet et le

niveau d'expériences. Voilà comment nous arrivons à découvrir qu'à travers le tableau ci-après que le seuil de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0,069. Ce qui nous porte à rejeter l'hypothèse endossant l'existence des liens entre les variables en cause. Car, le degré de signification est supérieur à 5% (Sig = 0,069 > 0,05). Alors, nous pouvons noter que le niveau de formation spécialisée en gestion de projet ne découle pas semblablement du niveau d'expériences des responsables de projets. En résumé, il est déconseillé à certains égards de s'aligner à l'idée émise plus haut.

Tableau 56.1 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	19,916^a	12	,069
Rapport de vraisemblance	15,286	12	,226
Association linéaire par linéaire	,139	1	,710
N d'observations valides	95		

a. 14 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,09.

- n. Au nombre des 20 répondants qui jouissent le privilège d'une maîtrise en gestion de projet : 40% gèrent moins de 5 projets, 15% pilotent entre 5 et 10 projets, 5% administrent entre 10 et 15 projets, 15% coordonnent entre 15 et 20 projets, 25% canalisent plus de 20 projets. Contrairement aux 9 répondants qui s'accrochent à un baccalauréat dont : 44,4% conduisent moins de 5 projets, 11,1% contrôlent entre 5 et 10 projets, 33,3% surveillent entre 10 et 15 projets, 11,1% prennent en charge plus de 20 projets. Et pour les 56 possédant un certificat : 44,6% assurent l'exécution de moins de 5 projets, 30,4% se voient confier entre 5 et 10 projets, 10,7% mènent entre 10 et 15 projets, 14,3% font marcher plus de 20 projets (tableau 57). Certes, nous avons jugé nécessaire de chercher à savoir si l'assignation d'un nombre de projets aux responsables de projets symbolise leur niveau de diplôme en gestion de projet. C'est pourquoi il a été choisi d'effectuer les tests du khi-deux afin de se renseigner sur les relations de dépendance ou d'indépendance entre le nombre de projets gérés et le niveau de diplôme en gestion de projet. Par suite, nous avons remarqué dans le tableau ci-dessous que le degré de

signification des liens entre ces deux variables est égal à 0,006. Ce qui nous requiert d'accepter l'hypothèse selon laquelle il y a des liens entre les variables citées en référence. Car, le seuil de signification est inférieur à 5% ($\text{Sig} = 0,006 < 0,05$). De ce fait, nous pouvons confirmer que le nombre de projets gérés dépend vraisemblablement du niveau de diplôme en gestion de projet. Conséquemment, il y lieu d'adhérer à l'idée que l'assignation d'un nombre de projets aux responsables de projets traduit leur niveau de diplôme en gestion de projet. En outre, celui-ci semble représenter un critère d'importance pour se voir confier un ensemble de projets au niveau des organismes publics en Haïti. Même s'il n'est pas suffisant pour aspirer à l'efficacité du système de gestion des projets, nous pouvons toutefois considérer ce critère comme l'un des indicateurs clés.

Tableau 57.1 : Tests du khi-deux

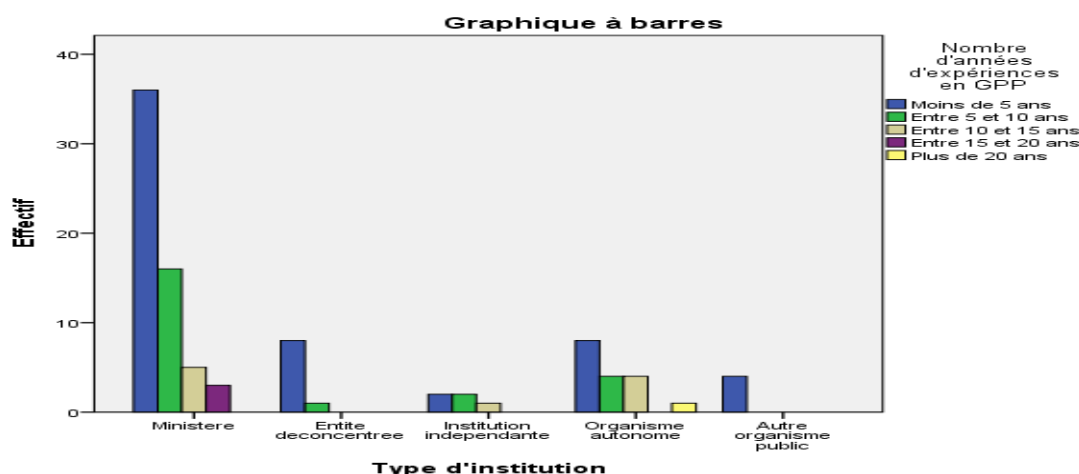
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	27,667^a	12	,006
Rapport de vraisemblance	27,448	12	,007
Association linéaire par linéaire	6,254	1	,012
N d'observations valides	95		

a. 15 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,28.

- o. Au niveau des ministères, nous avons observé que : sur 60 répondants, 60% ont moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets, 26,7% détiennent entre 5 et 10 ans, 8,3% possèdent entre 10 et 15 ans, 5% accumulent entre 15 et 20 ans. Et, sur 9 participants dans les entités déconcentrées, 88,9% acquièrent moins de 5 ans d'expériences et 11,1% disposent entre 5 et 10 ans. Pour les institutions indépendantes où l'on retrouve 5 informateurs, 40% comptent moins de 5 ans d'expériences, 40% créditent entre 5 et 10 ans et 20% cumulent entre 10 et 15 ans. A partir des organismes autonomes où l'on a eu 17 participants, 47,1% jouissent moins de 5 ans d'expériences, 23,5% obtiennent entre 5 et 10 ans, 23,5% recueillent entre 10 et 15 ans et 5,9% se procurent plus de 20 ans. Enfin, 100%(soit 4) des répondants des autres organismes publics sont pourvus de moins de 5 ans d'expériences. Même si le *tableau 58* en annexe justifie ces données, il paraît tout

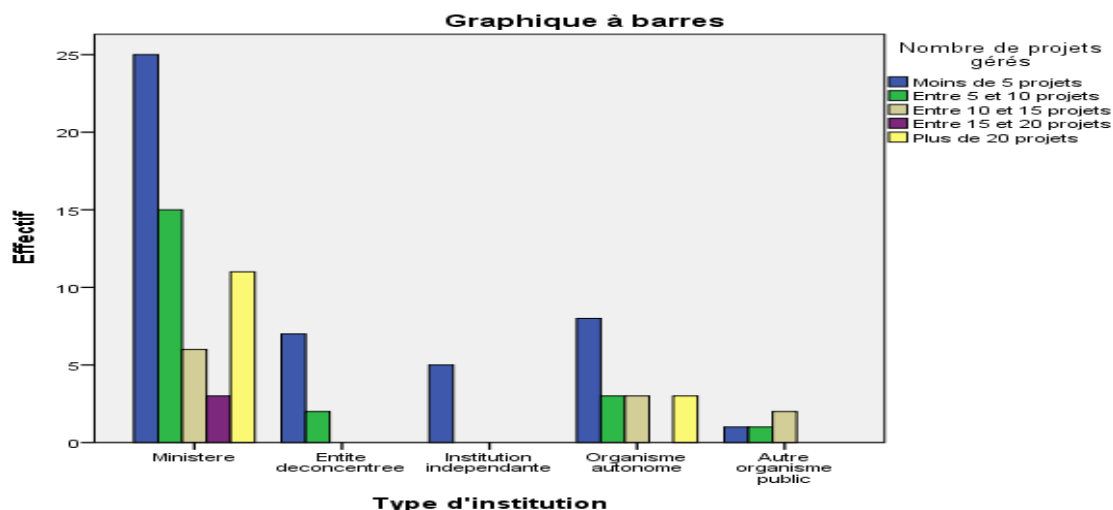
aussi évident de présenter le *graphique 7* suivant pour faciliter la compréhension. Puisque ce dernier permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble des données ainsi que l'analyse qui en est faite.

Graphique 7 : Types d'institution et nombre d'années d'expériences en GPP



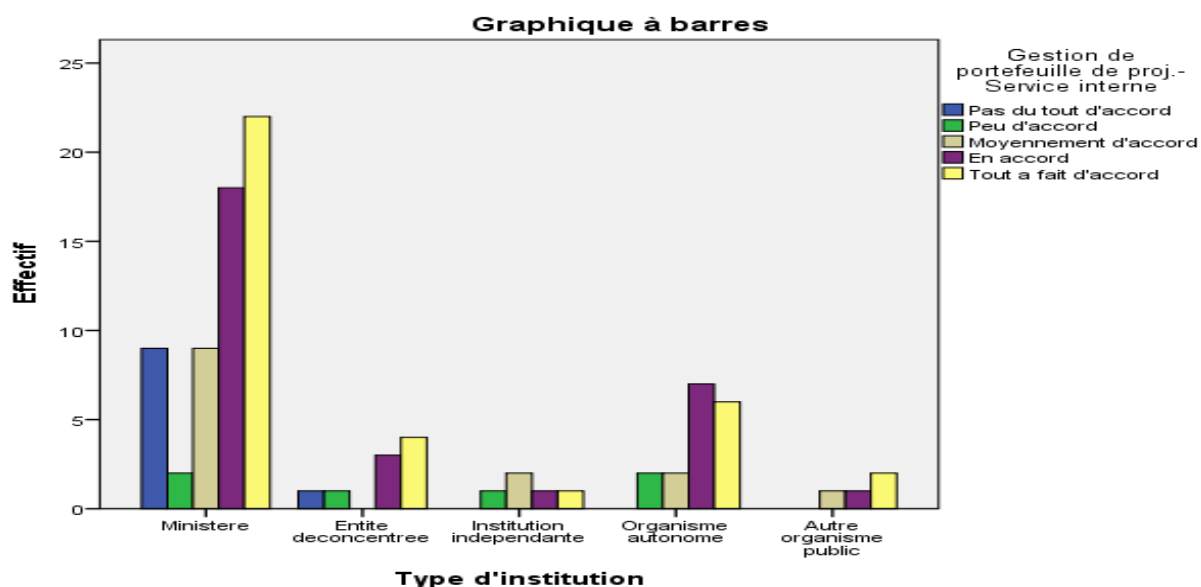
- p. Sur une soixantaine de répondants issus des ministères(*tableau 59*), 41,7% gèrent moins de 5 projets, 25% exécutent entre 5 et 10 projets, 10% mettent en œuvre entre 10 et 15 projets, 5% coordonnent entre 15 et 20 projets, 18,3% conduisent plus de 20 projets. Au niveau des entités déconcentrées, nous avons enregistré 9 participants dont 77,8% administrent moins de 5 projets et 22,2% dirigent entre 5 et 10 projets. Sur les 5 informateurs qui travaillent dans les institutions indépendantes, 100% guident moins de 5 projets. Dans les organismes autonomes ou il y a eu 17 participants, 47,1% gouvernent moins de 5 projets, 17,6% manient entre 5 et 10 projets, 17,6% accompagnent entre 10 et 15 projets, 17,6% canalisent plus de 20 projets. Pour les autres organismes publics, nous avons rencontré 4 répondants dont 25% commandent moins de 5 projets, 25% initient entre 5 et 10 projets et 50% orientent entre 10 et 15 projets. Donc, nous présentons *le graphique 8* pour une meilleure compréhension.

Graphique 8 : Types d'institution et nombre de projets gérés par les répondants



- q. Dans le cadre de collecte des données en Haïti, 60 personnes ont été rencontrées dans les ministères (*Tableau 60*) dont : 15% ne sont pas du tout d'accord que la gestion du portefeuille de projets est assignée à un service interne, 3,3% disent peu d'accord, 15% affirment moyennement d'accord, 30% indiquent en accord et 36,7% confirment tout a fait d'accord. Pour les 9 participants des entités déconcentrées, 11,1% expriment pas du tout d'accord, 11,1% expliquent peu d'accord, 33,3% déclarent en accord et 44,4% révèlent tout a fait d'accord. Sur 5 personnes issues des institutions indépendantes, 20% affichent peu d'accord, 40% annoncent moyennement d'accord, 20% évoquent en accord et 20% avouent tout a fait d'accord. En tenant compte des organismes autonomes qui ont autorisé 17 cadres à répondre au questionnaire, nous pouvons sauvegarder 11,8% qui communiquent peu d'accord, 11,8% confessent moyennement d'accord, 41,2% confient en accord et 35,3% décrivent tout a fait d'accord. Dans les autres organismes publics ou 4 participants ont été retenus, 25% démontrent moyennement d'accord, 25% notent en accord et 50% dévoilent tout a fait d'accord. Toutefois, le *graphique 9* ci-après peut servir de référence également dans la mesure où il donne une vue globale des réponses enregistrées et favorise la diminution des biais relatifs aux interprétations.

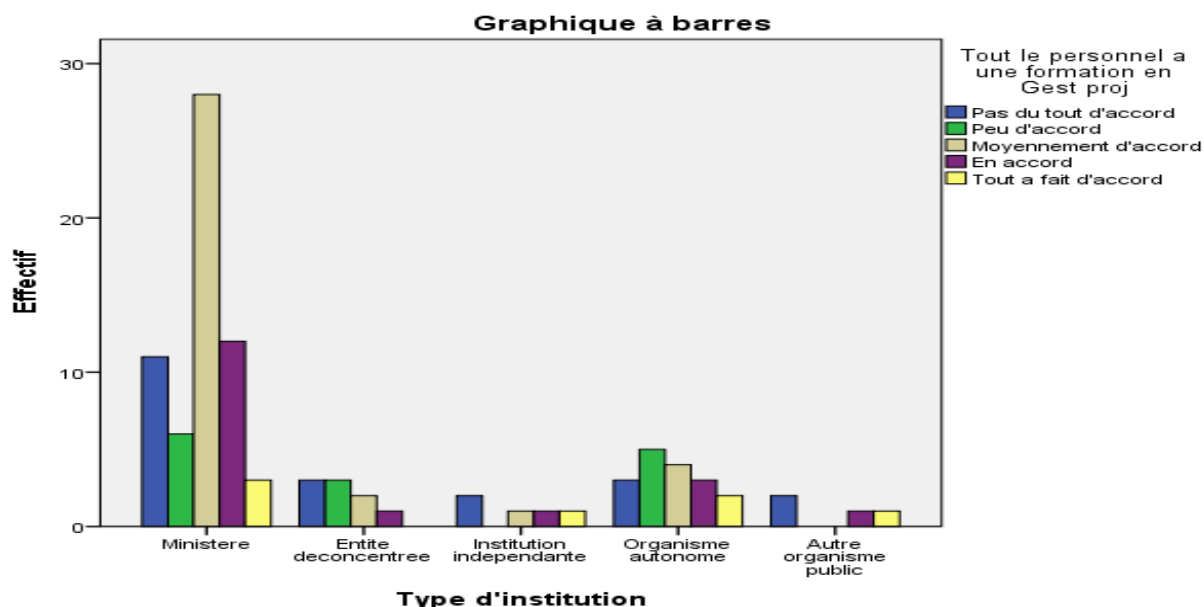
Graphique 9 : Types d'institution et existence de Service interne assurant la GPP



- r. La réalisation de l'enquête a permis de solliciter une soixantaine de répondants au niveau des ministères (*Tableau 61*), dont 18,3% montrent pas du tout d'accord que tout le personnel composant le service de gestion de portefeuille de projets a une formation en gestion de projet, 10% marquent peu d'accord, 46,7% reconnaissent moyennement d'accord, 20% témoignent en accord et 5% seulement signalent tout a fait d'accord. Avec 9 répondants des entités déconcentrées, nous avons remarqué que : 33,3% supposent pas du tout d'accord, 33,3% signifient peu d'accord, 22,2% rapportent moyennement d'accord et 11,1% soulignent en accord. Les institutions indépendantes nous a facilité 5 participants dont 40% font briller pas du tout d'accord, 20% repèrent moyennement d'accord, 20% redisent en accord et 20% représentent tout a fait d'accord. Après avoir eu 17 participants au niveau des organismes autonomes, nous avons pu observer que : 17,6% font deviner pas du tout d'accord, 29,4% manifestent peu d'accord, 23,5% attestent moyennement d'accord, 17,6% divulguent en accord et 11,8% exhibent tout a fait d'accord. Les autres organismes publics n'ont autorisé que la participation de 4 personnes dont 50% reflètent pas du tout d'accord, 25% étalent en accord et 25% dégagent tout a

fait d'accord. De surcroît, nous avons présenté le *graphique 10* en vue de l'édification de plus d'un. Car, il peut servir de garantie à nos interprétations.

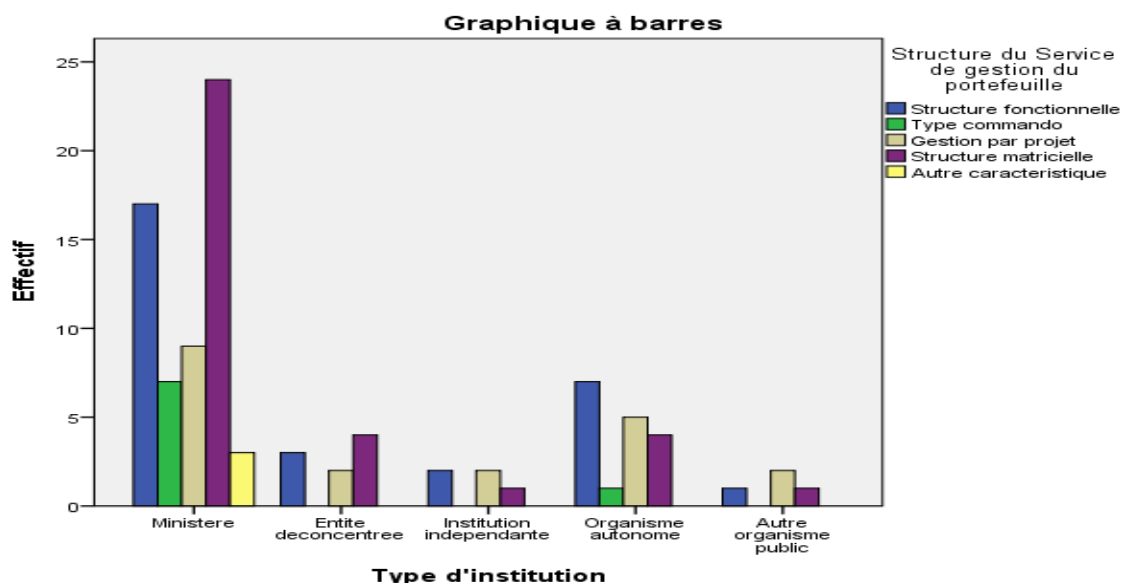
Graphique 10 : Types d'institution et formation en GP du personnel



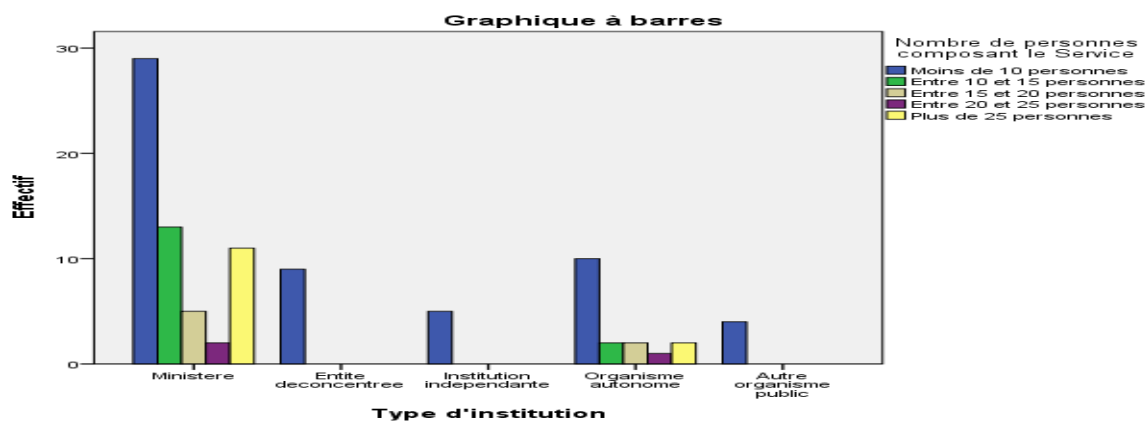
- s. Dans un type d'institution comme les ministères où l'on a répertorié 60 répondants : 28,3% évoquent que le service de gestion de portefeuille de projets est pourvu d'une structure fonctionnelle, 11,7% indiquent type commando, 15% ajoutent gestion par projet, 40% prétendent structure matricielle et 5% certifient d'autres caractéristiques. Alors qu'au niveau des entités déconcentrées où l'on a retenu 9 répondants: 33,3% confient structure fonctionnelle, 22,2% articulent gestion par projet et 44,4% persuadent d'une structure matricielle. Pour les institutions indépendantes qui ont permis de relever 5 participants : 40% jurent structure fonctionnelle, 40% lâchent gestion par projet et 20% chuchotent structure matricielle. Quant aux organismes autonomes où l'on tourne autour de 17 participants: 41,2% désignent structure fonctionnelle, 5,9% déterminent type commando, 29,4% dévoilent gestion par projet et 23,5% pensent à une structure matricielle. Enfin, les autres organismes publics ont favorisé la participation de 4 personnes à l'enquête, dont : 25% spécifient structure fonctionnelle, 50% retracent gestion par projet, et 25% revendiquent une structure matricielle. Mis à part le

tableau 62 en annexe qui prouve ces données analysées, la présentation du *graphique 11* ci-dessous a toute son importance. Puisqu'il est de nature à renforcer nos interprétations.

Graphique 11 : Types d'institution et structure du Service de GPP



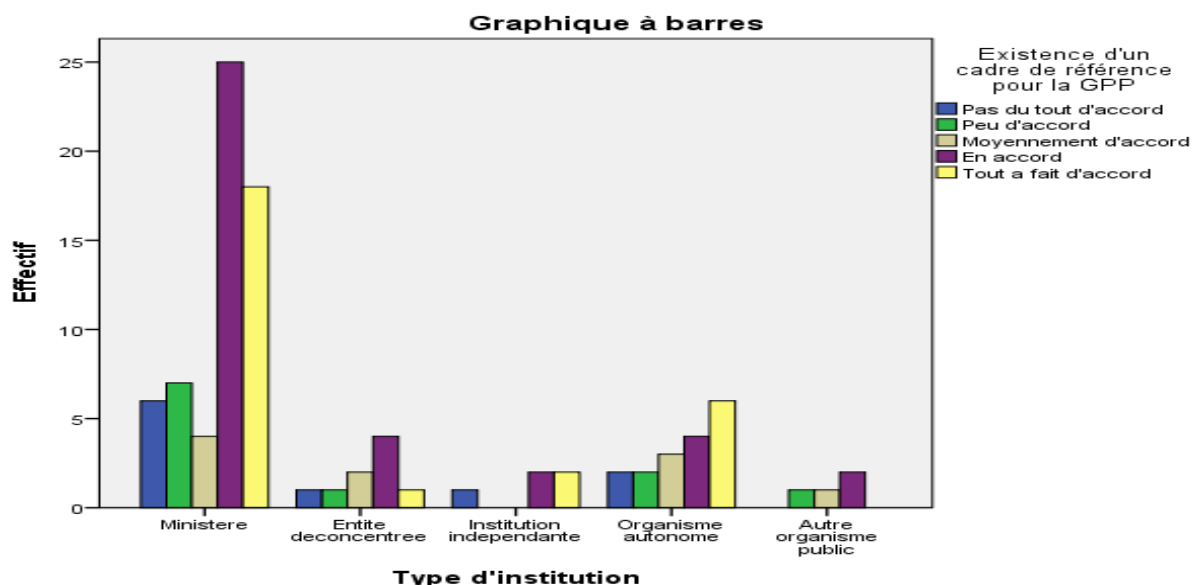
- t. En ce qui a trait au nombre de personnes qui composent le service de gestion de portefeuille de projet au niveau des institutions : 48,3% des 60 des répondants issus des ministères relatent moins de dix personnes, 21,7% préconisent entre 10 et 15 personnes, 8,3% rapportent entre 15 et 20 personnes, 3,3% soutiennent entre 20 et 25 personnes, 18,3% observent plus de 25 personnes. Et, 100% des 9 participants qui proviennent des entités déconcentrées murmurent moins de dix personnes. De même qu'au niveau des institutions indépendantes, 100% des 9 participants insistent sur moins de dix personnes. Par contre, sur 17 participants retenus dans les organismes autonomes : 58,8% récitent moins de dix personnes, 11,8% racontent entre 10 et 15 personnes, 11,8% retracent entre 10 et 15 personnes, 5,9% s'écrient entre 15 et 20 personnes, 11,8% parlent de plus de 25 personnes. Finalement, sur 4 répondants travaillant dans d'autres organismes publics : 100% signalent moins de dix personnes. De la même façon que le *tableau 63* en annexe qui certifie ces considérations, le *graphique 12* ci-après constitue une source de confirmation de nos interprétations.

Graphique 12 : Types d'institution et nombre de personnes composant le Service

- u. Existe-t-il vraiment un cadre de référence au niveau des institutions qui dicte les méthodes et procédures à suivre relativement à la gestion de portefeuille de projets ?
- A travers les données du *tableau 64* en annexe, nous pouvons remarquer que les avis sont partagés entre les participants. D'abord, sur 60 informateurs issus des ministères : 10% décident pas du tout d'accord, 11,7% crient peu d'accord, 6,7% jugent moyennement d'accord, 41,7% jurent en accord et 30% affirment tout a fait d'accord. Ensuite, au niveau des entités déconcentrées qui comptent 9 participants : 11,1% disent pas du tout d'accord, 11,1% insistent peu d'accord, 22,2% signalent moyennement d'accord, 44,4% révèlent en accord et 11,1% persuadent tout a fait d'accord. Et, sur 5 participants des institutions indépendantes : 20% déclarent pas du tout d'accord, 40% semblent en accord et 40% soulignent tout a fait d'accord. Puis, il y a 17 participants dans les organismes autonomes dont : 11,8% répètent pas du tout d'accord, 11,8% démontrent peu d'accord, 17,6% confessent moyennement d'accord, 23,5% annoncent en accord et 35,3% avouent tout a fait d'accord. De plus, les autres organismes publics contiennent 4 participants dont : 25% reconnaissent peu d'accord, 25% indiquent moyennement d'accord et 50% témoignent tout a fait d'accord. Il est vrai que le tableau cité en référence constitue

la principale source des données analysées, mais le *graphique 13* ci-dessous facilite une meilleure appréhension.

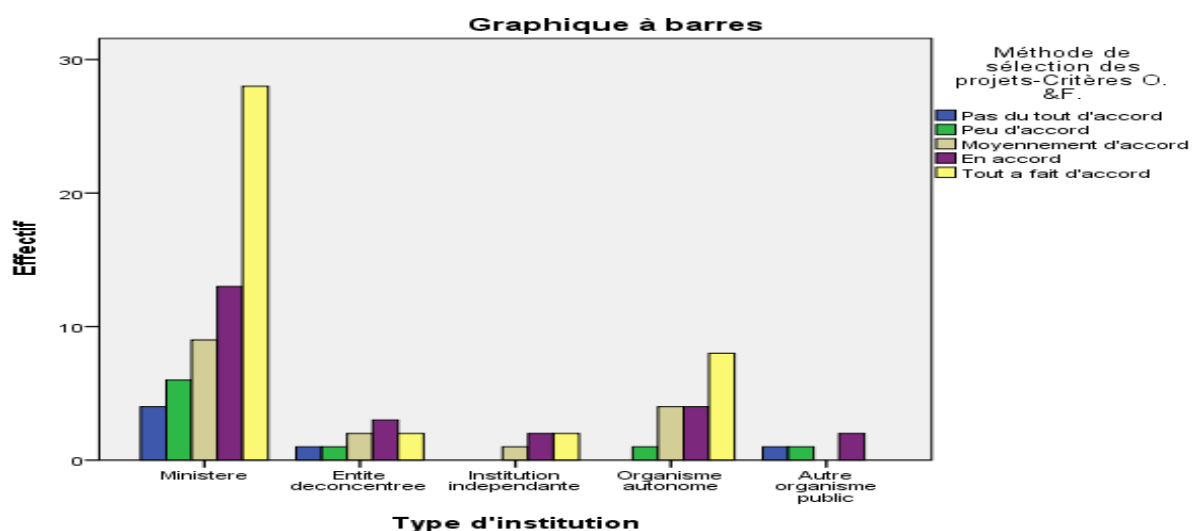
Graphique 13 : Types d'institution et existence de cadre de référence pour la GPP



- v. Pourrait-on admettre qu'au niveau des institutions, la méthode de sélection des projets devant constituer le portefeuille repose sur des critères objectifs et formels ? Les diverses opinions émises par les participants permettront d'en faire la lumière. Premièrement, sur 60 participants des ministères : 6,7% ne sont pas du tout d'accord, 10% disent peu d'accord, 15% supposent moyennement d'accord, 21,7% proclament en accord et 46,7% montrent tout a fait d'accord. Deuxièmement, à travers les 9 participants des entités déconcentrées : 11,1% redisent pas du tout d'accord, 11,1% dégagent peu d'accord, 22,2% font voir moyennement d'accord, 33,3% accusent en accord et 22,2% écrivent tout a fait d'accord. Troisièmement, nous avons rencontré 5 participants dans les institutions indépendantes dont : 20% affichent moyennement d'accord, 40% affirment en accord et 40% confirment tout a fait d'accord. Quatrièmement, les avis des 17 participants des organismes autonomes s'énoncent comme suivent : 5,9% déclarent peu d'accord, 23,5% font deviner moyennement d'accord, 23,5% notent en accord et 47,1% évoquent tout a

fait d'accord. Enfin et cinquièmement, sur 4 participants des autres organismes publics : 25% expriment pas du tout d'accord, 25% produisent peu d'accord et 50% font montre tout a fait d'accord. D'un côté le *tableau 65* en annexe expose les données analysées, de l'autre côté le *graphique 14* ci-après valide les interprétations faites.

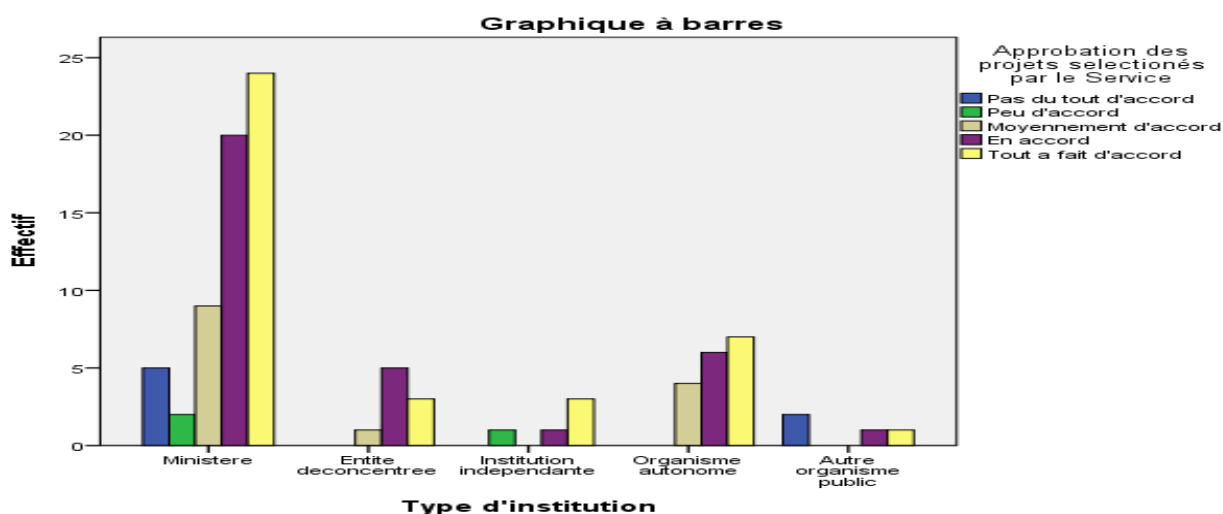
Graphique 14 : Types d'institution et méthode de selection des projets



- w. Les projets sélectionnés par le service en charge subissent-ils toujours l'approbation des autorités hiérarchiques des institutions ? Les jugements émis par les répondants à partir des données du *tableau 66* en annexe peuvent en témoigner. En premier lieu, parmi les 60 répondants des ministères : 8,3% ne sont pas du tout d'accord, 3,3% déclarent peu d'accord, 15% expliquent moyennement d'accord, 33,3% avancent en accord et 40% avouent tout a fait d'accord. En deuxième lieu, sur 9 répondants des entités déconcentrées : 11,1% portent moyennement d'accord, 55,6% proposent en accord et 33,3% admettent tout a fait d'accord. En troisième lieu, les 5 répondants des institutions indépendantes ont permis de voir que : 20% portent peu d'accord, 20% citent en accord et 60% assurent tout a fait d'accord. En dernier lieu, 17 répondants entrent en ligne de compte dans les organismes autonomes, dont : 23,5% estiment moyennement d'accord, 35,3% croient en accord et 41,2% pensent tout a fait d'accord. Enfin, nous avons eu 4 répondants au niveau

des autres organismes publics, dont : 50% projettent pas du tout d'accord, 25% présument en accord et 25% espèrent tout a fait d'accord. Malgré le tableau cité plus haut exposent les données analysées dans son ensemble, nous présentons toutefois le *graphique 15* pour une meilleure édification des lecteurs. Car, il donne une vue synthétique des données et entérine nos interprétations.

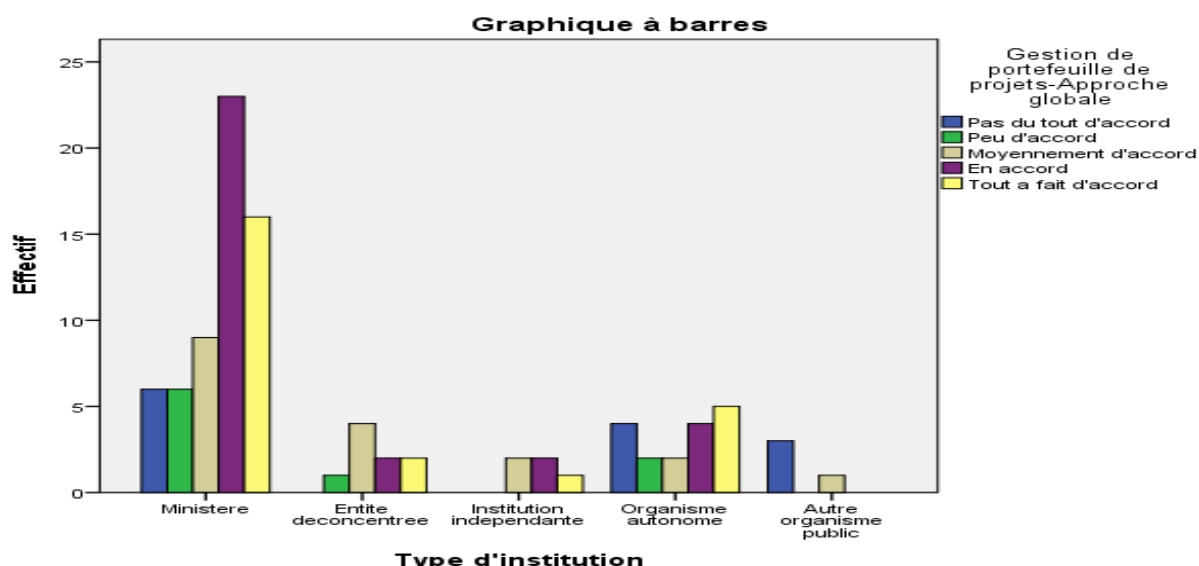
Graphique 15 : Types d'institution et approbation hiérarchique des projets



- x. Dans le cadre de notre enquête au niveau des institutions en Haïti, divers opinions ont été émises sur l'idée que : « la gestion de portefeuille de projets est réalisée suivant une approche globale ». Eu égard aux 60 informateurs des ministères : 10% ne tombent pas tout a fait d'accord, 10% soufflent peu d'accord, 15% souhaitent moyennement d'accord, 38,3% soutiennent en accord et 26,7% semble tout a fait d'accord. Quant aux 9 informateurs des entités déconcentrées : 11,1% signalent peu d'accord, 44,4% tranchent moyennement d'accord, 22,22% répondent en accord et 22,2% requièrent tout a fait d'accord. Pour les 5 informateurs des institutions indépendantes : 40% moyennement d'accord, 40% révèlent en accord et 20% jurent tout a fait d'accord. En ce qui a trait aux 17 informateurs des organismes autonomes : 23,5% rétorquent pas du tout d'accord, 11,8% récitent peu d'accord, 11,8% préconisent moyennement d'accord, 23,5% indiquent et 29,4% dévoilent tout a fait d'accord. En somme, sur les 4 informateurs des autres organismes autonomes : 75% ne portent pas du tout d'accord contre 25% qui paraissent

moyennement d'accord. En même temps que les données du *tableau 67* en annexe garantissent notre analyse, le *graphique 16* peut aussi faciliter la compréhension dans un cadre de complémentarité.

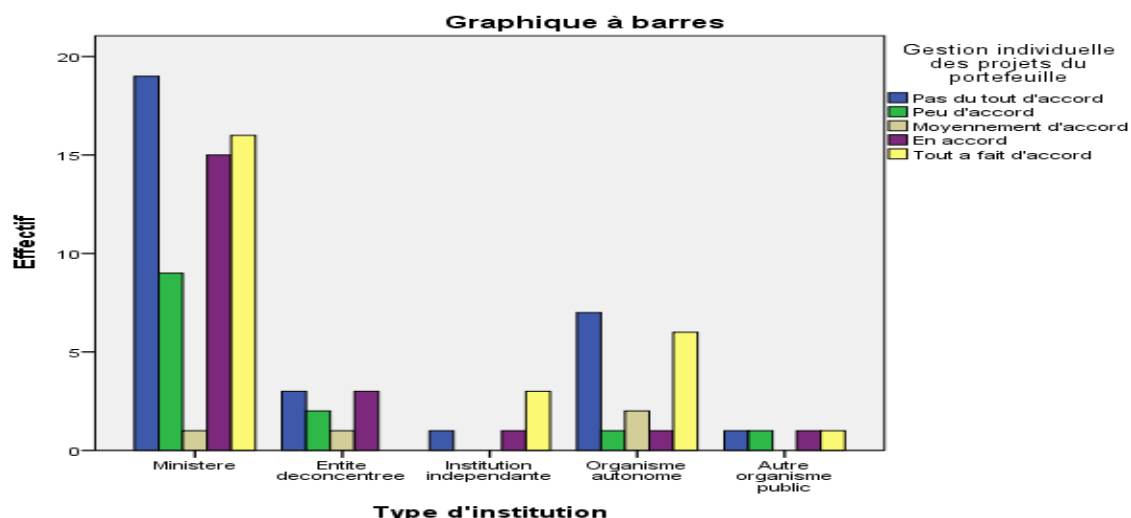
Graphique 16 : Types d'institution et GPP selon une approche globale



- y. D'ailleurs, nous pouvons nous accrocher au point de vue stipulant que « les projets qui composent le portefeuille des institutions sont gérés de manière individuelle » à moins que les répondants l'avalisent. Par conséquent, il semble d'une grande importance de présenter les données du *tableau 68* en annexe, ainsi que le *graphique 17* ci-dessous qui constitue une source de compréhension pour plus d'un. En outre, sur 60 répondants issus des ministères : 31,7% ne portent pas tout à fait d'accord, 15% professent peu d'accord, 1,7% prononcent moyennement d'accord, 25% notifient en accord et 26,7% proclament tout à fait d'accord. Les opinions des 9 répondants des entités déconcentrées se répartissent comme suivent : 33,3% protestent pas tout à fait d'accord, 22,2% promettent peu d'accord, 11,1% jurent moyennement d'accord et 33,3% semblent en accord. Quant aux 5 répondants des institutions indépendantes : 20% ne montrent pas du tout d'accord, 20% sont plutôt en accord et 60% certifient tout à fait d'accord. Alors que, sur 17 répondants des organismes autonomes : 41,2% ne disposent pas tout à fait d'accord, 5,9% croient peu d'accord, 11,8% pensent moyennement d'accord, 5,9% déclarent en accord et

35,3% confirment tout a fait d'accord. En plus, 25% des 4 participants des autres organismes publics signalent pas tout a fait d'accord, 25% avisent peu d'accord, 25% assurent en accord et 25% avouent tout a fait d'accord.

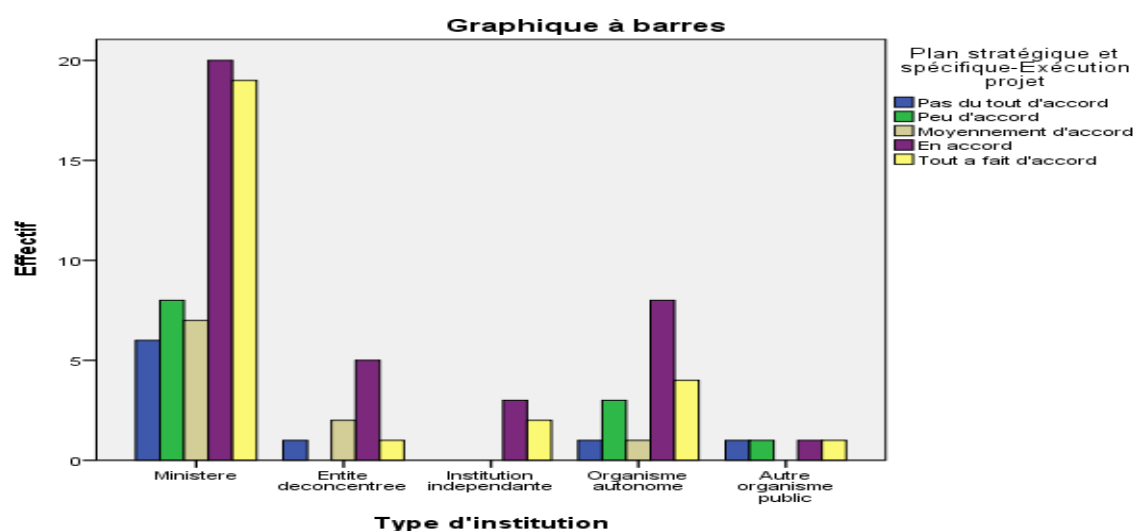
Graphique 17 : Types d'institution et GP de manière individuelle



- z. S'il y a lieu de s'affranchir des points d'ombre du fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projets des institutions, nous devons prendre en compte l'avis des participants sur le fait que : « l'élaboration d'un plan stratégique spécifique est un préalable à l'exécution de chaque projet ». Dans cette optique, l'opinion des 60 participants des ministères se résume ainsi : 10% reconnaissent pas tout a fait d'accord, 13,3% expriment peu d'accord, 11,7% indiquent moyennement d'accord, 33,3% disent en accord et 31,7% exposent tout a fait d'accord. Et, pour les 9 participants des entités déconcentrées : 11,1% dénoncent pas tout a fait d'accord, 22,2% expliquent moyennement d'accord, 55,6% répondent en accord et 11,1% confient tout a fait d'accord. Puis, des 5 participants des institutions indépendantes : 60% inscrivent en accord et 40% pèsent tout a fait d'accord. De plus, au niveau des organismes autonomes où l'on compte 17 participants : 5,9% n'incitent pas tout a fait d'accord, 17,6% marquent peu d'accord, 5,9% notent moyennement d'accord, 47,1% penchent en accord et 23,5% prononcent tout a fait d'accord. Enfin, nous avons recueilli 4 participants auprès des autres organismes

publics dont : 25% ne tiennent pas tout a fait d'accord, 25% soutiennent peu d'accord, 25% mettent en accord et 25% ressentent tout a fait d'accord. Evidemment, les données du *tableau 69* en annexe peuvent justifier nos interprétations, mais le *graphique 18* ci-dessous joue un rôle de corroboration en facilitant la compréhension.

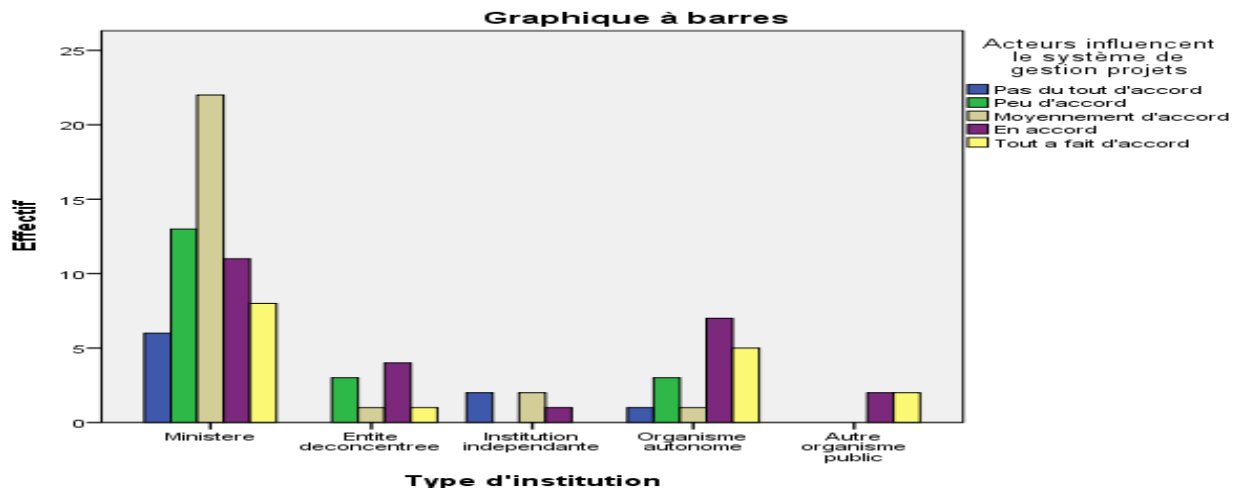
Graphique 18 : Types d'institution et plan stratégique spécifique relatif à l'exécution des projets



aa. Également, nous sommes intéressés à savoir si les acteurs impliqués influencent fortement le fonctionnement du système de gestion des projets des institutions publiques en Haïti. Cependant, il n'y a que les données du *tableau 70* en annexe et le *graphique 19* ci-après qui puissent fournir des éclaircissements. C'est ainsi que 60 informateurs ont été autorisés au niveau des ministères dans le cadre de notre enquête, dont : 10% ne montrent pas tout a fait d'accord, 21,7% suscitent peu d'accord, 36,7% déclarent moyennement, 18,3% appuient en accord et 13,3% déclarent tout a fait d'accord. Et, sur 9 informateurs qui proviennent des entités déconcentrées : 33,3% affirment peu d'accord, 11,1% manifestent moyennement d'accord, 44,4% extériorisent en accord et 11,1% conviennent tout a fait d'accord. De fait, il y a 5 informateurs pour les institutions indépendantes dont : 40% ne

semblent pas du tout d'accord, 40% paraissent moyennement d'accord et 20% laissent croire tout a fait d'accord. Tandis que, pour les 17 informateurs des organismes autonomes : 5,9% ne sentent pas tout a fait d'accord, 17,6% signalent peu d'accord, 5,9% signifient moyennement d'accord, 41,2% soulignent en accord et 29,4% reconnaissent tout a fait d'accord. Or, parmi les 4 informateurs des autres organismes publics : 50% supposent en accord et 50% témoignent tout a fait d'accord.

Graphique 19 : Types d'institution et influence des acteurs sur le système de GP



Par ailleurs, nous tenons à attirer l'attention sur le fait que le niveau d'influence des acteurs impliqués sur le fonctionnement du système de gestion des projets dépend probablement du type d'institution. Puisque les résultats des tests du khi-deux (Tableau 70.1) révèlent que le seuil de signification des liens entre ces deux variables est égal à 0,044. Donc, il y a lieu d'admettre que l'hypothèse prétextant l'absence des relations entre le type d'institution et le niveau d'influence des acteurs impliqués doit être rejetée; car le degré de signification est inférieur à 5% (Sig = 0,044 < 0,05). Dès lors, nous pouvons déduire que le niveau d'influence des acteurs varie d'un type d'institution à une autre. Il peut être très faible, faible, moyen, élevé ou très élevé.

Tableau 70.1 : Tests du khi-deux

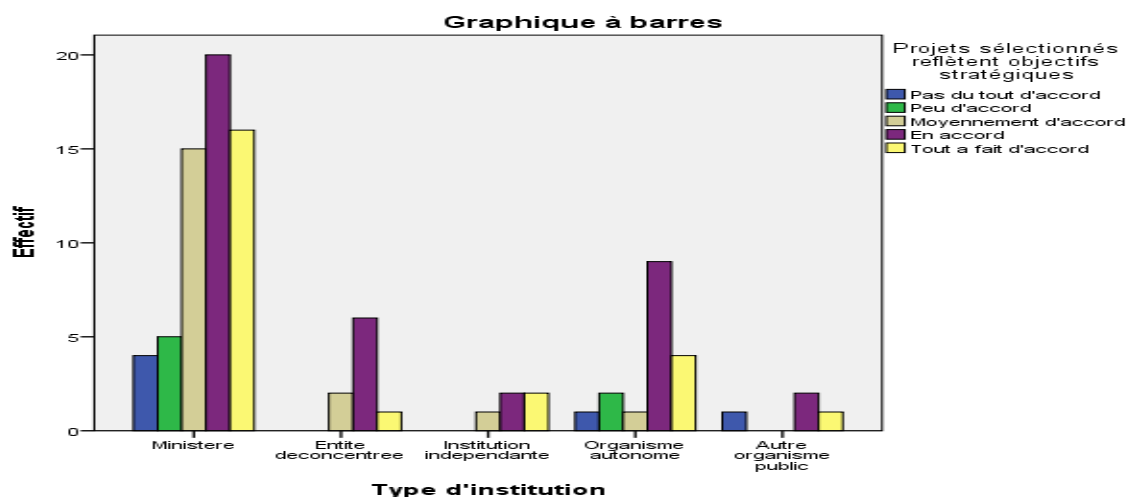
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	26,741 ^a	16	,044
Rapport de vraisemblance	29,246	16	,022
Association linéaire par linéaire	6,050	1	,014
N d'observations valides	95		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,38.

ab. Dans le but d'arriver à apprécier la performance du système de gestion de portefeuille de projets au niveau des institutions, divers paramètres seront pris en considération. C'est ainsi que l'interrogation suivante a été formulée : « les projets sélectionnés reflètent-ils toujours les objectifs stratégiques poursuivis ? » Sur ce, nous mettrons en exergue les opinions des répondants afin d'en faire le jour. A travers les ministères où 60 répondants ont été approchés, nous avons observé que : 6,7% crient pas du tout d'accord, 8,3% affirment peu d'accord, 25% écrivent moyennement d'accord, 33,3% déclarent en accord et 26,7% content tout a fait d'accord. Et, sur 9 répondants des entités déconcentrées : 22,2% disent moyennement d'accord, 66,7% expliquent en accord et 11,1% font savoir tout a fait d'accord. Puis, 5 répondants ont été contactés dans les institutions indépendantes dont : 20% formulent moyennement d'accord, 40% montrent en accord et 40% font connaitre tout a fait d'accord. Par contre, 17 répondants des organismes autonomes ont contribué à l'enquête, dont : 5,9% précisent pas du tout d'accord, 11,8% exposent peu d'accord, 5,9% répètent moyennement d'accord, 52,9% spécifient en accord et 23,5% rendent compte tout a fait d'accord. Si 4 personnes ont répondu au questionnaire d'enquête au niveau des autres organismes publics, il y a : 25% qui souhaitent pas du tout d'accord, 50% traduisent en accord et 25% articulent tout a fait d'accord. A bien regarder les données analysées, il n'y a pas suffisamment d'opinions favorables qui puissent permettre de répondre affirmativement l'interrogation précédente. Ce qui nous laisse présager que le choix des projets ne concorde pas toujours avec les objectifs poursuivis par les organismes publics en Haïti. Voilà une grande défaillance au niveau du système de gestion de ces dits organismes.

A cet effet, nous présentons le *graphique 20* ci-dessous en vue de confirmer notre raisonnement, en plus des données du *tableau 71* en annexe.

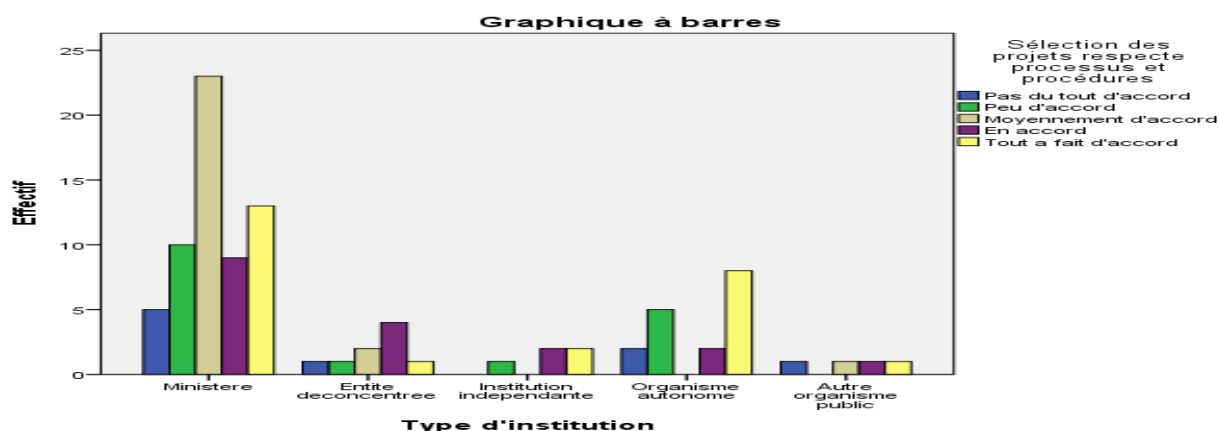
Graphique 20 : Types d'institution et projets reflètent les objectifs stratégiques



ac. De même, y a-t-il de bonnes raisons pour croire que « la sélection des projets respecte toujours les processus formels et les procédures tracées dans les institutions? L'analyse des données du *tableau 72* en annexe ainsi que le *graphique 21* ci-dessous nous permettront d'extraire des conclusions. En outre, l'opinion des 60 participants issus des ministères s'exprime ainsi : 8,3% maintiennent pas du tout d'accord, 16,7% montrent peu d'accord, 38,3% garantissent moyennement d'accord, 15% jugent en accord et 21,7% jurent tout a fait d'accord. Alors que, parmi les 9 répondants des entités déconcentrées : 11,1% signalent pas du tout d'accord, 11,1% manifestent peu d'accord, 22,2% prétendent moyennement d'accord, 44,4% prônent en accord, 11,1% proclament tout a fait d'accord. Et, sur 5 répondants des institutions indépendantes : 20% produisent peu d'accord, 40% promettent en accord et 40% prononcent tout a fait d'accord. Contrairement, sur 17 répondants des organismes autonomes : 11,8% protestent pas du tout d'accord, 29,4% prouvent peu d'accord, 11,8% répondent en accord et 47,1% révèlent tout a fait d'accord. De plus, 25% des 4 répondants issus des autres organismes publics soutiennent pas du tout d'accord, 25% soulignent moyennement d'accord, 25% reconnaissent en accord et 25% renforcent tout a fait d'accord. Semblablement, les données analysées sont loin de nous faciliter une réponse affirmative à la question posée plus haut. Car, les opinions favorables ne paraissent pas

suffisantes pour tirer des conclusions positives de manière légitime. Or, la banalisation des principes n'entraînent que de l'anarchie qui est de nature à hypothéquer l'efficacité du système de gestion établi. Donc, pourrait-on prétendre à la performance sans l'application rigoureuse de processus formels et de procédures tracées au niveau des institutions ?

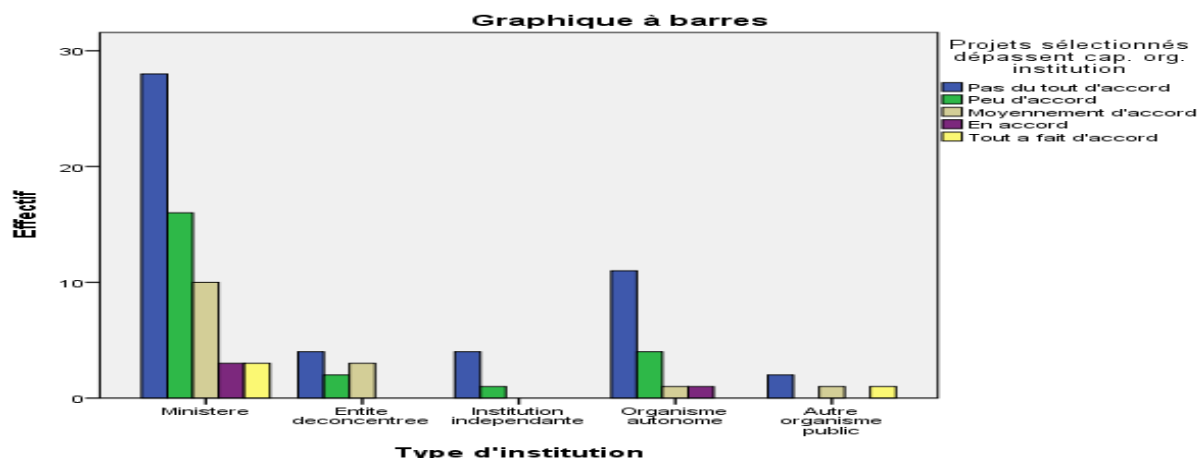
Graphique 21 : Types d'institution et sélection des projets respecte les processus et procédures



Ad. Plus d'un pensent que le nombre de projets sélectionnés dépassent généralement la capacité organisationnelle des institutions. Nous avons donc pensé à faire jaillir la lumière à partir de l'analyse des données du *tableau 73* en annexe ainsi que du *graphique 22* présenté plus bas. En outre, l'opinion émise par les répondants dans le cadre de la cueillette des données devant favoriser la matérialisation de cette étude aura servi de boussole. Ce qui permettra de produire des conclusions juste et légitime. De ce fait, sur les 60 répondants des ministères : 46,7% ne sont pas du tout d'accord, 26,7% content peu d'accord, 16,7% estiment moyennement d'accord, 5% croient en accord et 5% disent tout a fait d'accord. Et, il y a eu 9 répondants au niveau des entités déconcentrées dont : 44,4% confirment pas du tout d'accord, 22,2% déclarent peu d'accord et 33,3% justifient moyennement d'accord. Pour les 5 répondants des institutions indépendantes : 80% répliquent pas du tout d'accord et 20% tentent peu d'accord. A travers les 17 répondants des organismes autonomes, il y a : 64,7% s'écrient pas du tout d'accord, 23,5% sollicitent peu d'accord, 5,9% soutiennent moyennement d'accord et 5,9% tombent en accord. De même, sur 4 répondants des autres organismes publics : 50% prononcent pas du tout d'accord, 25% lâchent moyennement d'accord et 25% marquent tout a fait d'accord. Contrairement à ce qu'on pourrait

s'attendre, la physionomie des données analysées désapprouve le jugement qui a été prononcé précédemment. La majorité des opinions enregistrées mettre en exergue le contrepied des répondants face à cette perception. Ce qui laisse augurer une certaine adéquation entre le nombre de projets sélectionnés et la capacité organisationnelle des institutions. Par conséquent, la thèse selon laquelle le nombre de projets sélectionnés dépassent généralement la capacité organisationnelle des institutions ne reflète pas vraisemblablement la réalité.

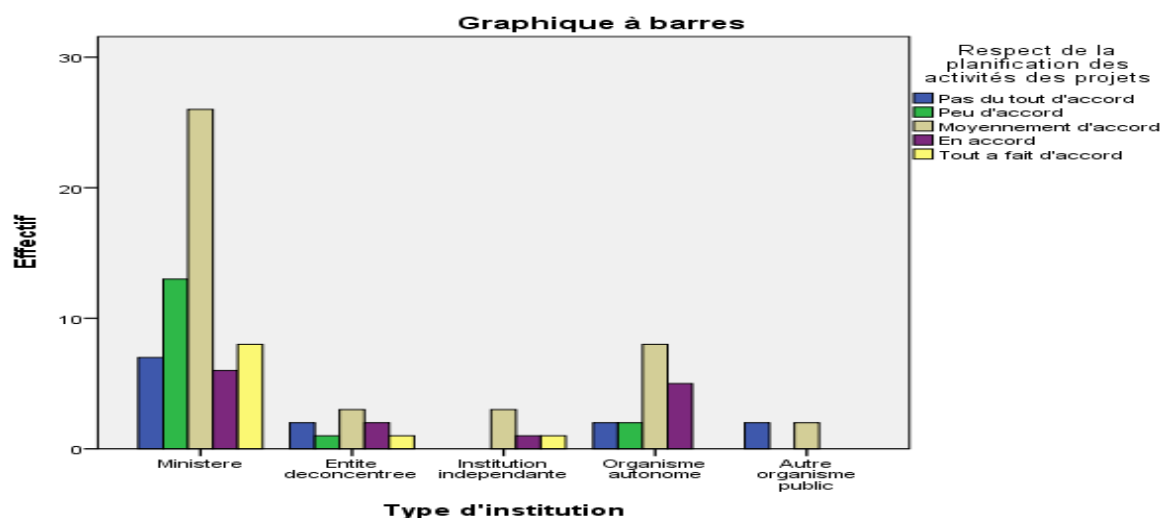
Graphique 22 : Types d'institution et projets sélectionnés dépassent la capacité organisationnelle



ae. Dans cette même perspective, pourrait-on embrasser la réflexion selon laquelle « les institutions respectent toujours la planification des activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre des projets »? En se référant aux dires des participants à l'enquête, nous aurons l'opportunité d'extraire des conclusions valables. Ainsi, les avis sont partagés au niveau des ministères puisque sur 60 participants : 11,7% tranchent pas du tout d'accord, 21,7% accèdent peu d'accord, 43,3% affirment moyennement d'accord, 10% ajoutent en accord et 13,3% créditent tout à fait d'accord. A partir des 9 participants des entités déconcentrées, il y a : 22,2% avertissent pas du tout d'accord, 11,1% énumèrent peu d'accord, 33,3% annoncent moyennement d'accord, 22,2% assurent en accord et 11,1% articulent tout à fait d'accord. Quant aux 5 participants des institutions indépendantes : 60% balancent

moyennement d'accord, 20% chantent en accord et 20% certifient tout a fait d'accord. Alors que, sur 17 participants des organismes autonomes : 11,8% chuchotent pas du tout d'accord, 11,8% émettent peu d'accord, 47,1% communiquent moyennement d'accord et 29,4% confient en accord. Et, pour les 4 participants des autres organismes publics : 50% énoncent pas du tout d'accord et 50% commandent moyennement d'accord. En résumé, la plus grande majorité des participants penchent vers *moyennement d'accord* en guise de réponse à la réflexion faite plus haut. Ce qui nous laisse perplexe quant à la formulation des conclusions. Toutefois, nous pourrions avancer qu'il n'est pas de rigueur de respecter la planification des activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre des projets au niveau des institutions. En conséquence, l'efficacité du système de gestion de portefeuille de projets tend à devenir une pure illusion. Voilà encore une déficience qui peut entraver la performance des organismes publics en Haïti. Par ailleurs, nous tenons à présenter les données du *tableau 74* en annexe ainsi que le *graphique 23* ci-après en vue de raffermir nos interprétations et les conclusions qui en découlent.

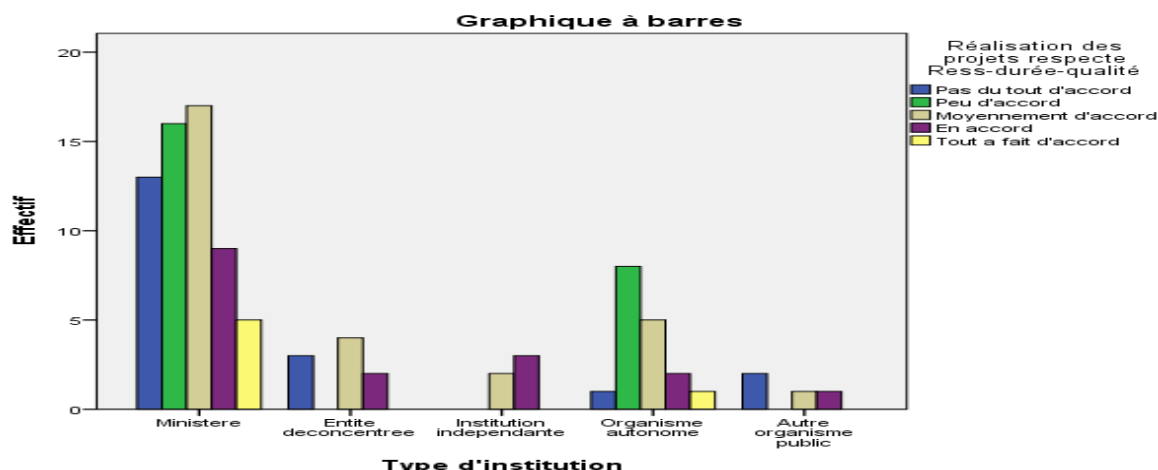
Graphique 23 : Types d'institution et respect de la planification des activités des projets



af. Pareillement, serait-il trop prétentieux de souscrire à la supposition spécifiant que : « la réalisation des projets respecte toujours les ressources allouées, la durée

prévue et la qualité des livrables demandés », au niveau des institutions ? L'analyse des opinions émises par les informateurs et qui sont représentées par les données du *tableau 75* en annexe ainsi que le *graphique 24* ci-dessous élucidera nos conclusions. C'est ainsi que les 60 informateurs issus des ministères diversifient leur opinion : 21,7% n'acceptent pas du tout d'accord, 26,7%admettent peu d'accord, 28,3% veulent moyennement d'accord, 15% passent en accord et 8,3% agréent tout a fait d'accord. Tenant compte des 9 informateurs des entités déconcentrées : 33,3% ne concèdent pas du tout d'accord, 44,4% consentent moyennement d'accord et 22,2% supportent en accord. En ce qui a trait aux 5 informateurs des institutions indépendantes : 40% tolèrent moyennement d'accord et 60% trouvent bon d'être en accord. Cependant, les divergences de vue des 17 informateurs issus des organismes autonomes se résument ainsi : 5,9% ne laissent pas du tout d'accord, 47,1% autorisent peu d'accord, 29,4% priorisent moyennement d'accord, 11,8% rêvent en accord et 5,9% désirent tout a fait d'accord. Enfin, pour les 4 informateurs des autres organismes publics : 50% n'imaginent pas du tout d'accord, 25% pensent moyennement d'accord et 25% jugent en accord. En fait, la plupart des réponses enregistrées tournent autour de *pas du tout d'accord* et *moyennement d'accord*. Ce qui semble montrer l'embarras des informateurs à produire des réponses négatives qui seraient de nature à discréditer la qualité de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti. En somme, il est fort probable que la réalisation des projets ne respecte pas toujours les ressources allouées, la durée prévue et la qualité des livrables demandés. Encore un manquement qui tend à calomnier le système de gestion établi, voire minimiser la performance des institutions. Alors, le montage des projets constituant le portefeuille détenu par les organismes publics prend-t-il en considération un plan stratégique de mitigation des risques?

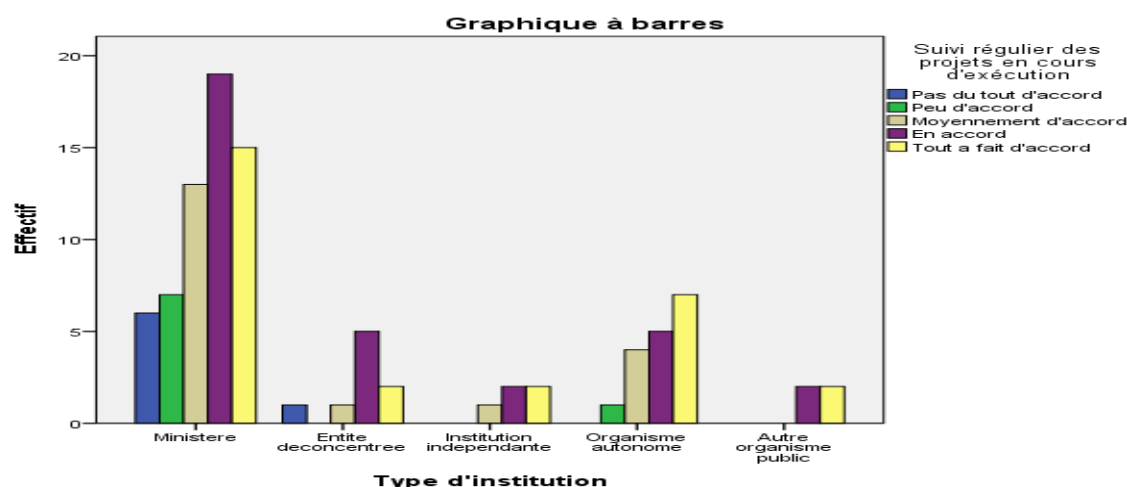
Graphique 24 : Types d'institution et réalisation des projets respecte ressources-durée-qualité



ag. Conséquemment, le service responsable d'assurer la gestion de portefeuille de projets au niveau des institutions fait-il vraiment un suivi régulier des projets en cours d'exécution? Les données du *tableau 76* en annexe ainsi que le *graphique 25* présenté plus bas s'avèrent nécessaires afin de pouvoir formuler une réponse à cette interrogation. Dans cet ordre d'idées, nous avons retenu la position de 60 répondants à travers les ministères, dont : 10% décident pas du tout d'accord, 11,7% conseille peu d'accord, 21,7% déclarent moyennement d'accord, 31,7% dentent en accord et 25% désignent tout a fait d'accord. Quant aux 9 répondants des entités déconcentrées : 11,1% ne donnent pas du tout d'accord, 11,1% enjoignent moyennement d'accord, 55,6% déterminent en accord et 22,2% dévoilent tout a fait d'accord. Pour les 5 répondants des institutions indépendantes : 20% formulent moyennement d'accord, 40% indiquent en accord et 40% insistent tout a fait d'accord. De même, l'opinion des 17 répondants des organismes autonomes révèlent que : 5,9% demandent peu d'accord, 23,5% expliquent moyennement d'accord, 29,4% expriment en accord et 41,2% exposent tout a fait d'accord. Alors que, sur 4 répondants qui ont donné leur avis au niveau des autres organismes publics : 50% jurent en accord et 50% jugent tout a fait d'accord. En un mot, plus de 60% des réponses tendent vers *en accord* et *tout a fait d'accord*. Ce qui porte à croire qu'un suivi régulier des projets en cours d'exécution est réalisé par le service

en charge. Mais, il paraît que ce travail ne concoure pas vraiment à l'efficacité du système de gestion dans la mesure où les recommandations y relatives ne font l'objet d'aucune considération. N'est-ce pas là une question de volonté et d'intérêt? Si tel est le cas, la prétention d'apporter des changements au niveau du système de gestion des projets deviendrait utopique sans la prise en compte des intérêts des parties concernées.

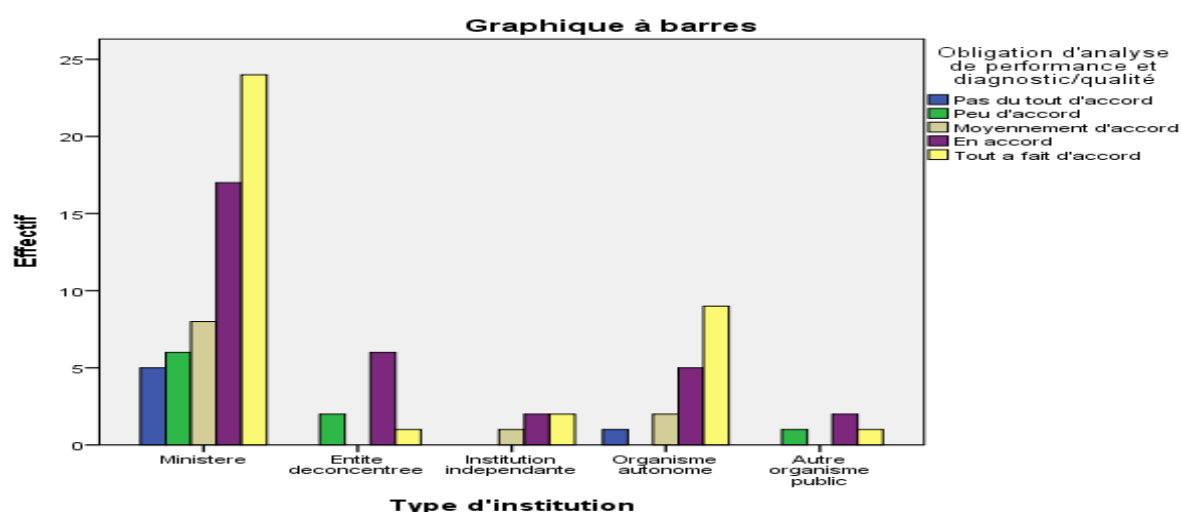
Graphique 25 : Types d'institution et suivi régulier des projets en cours d'exécution



Ah. Par suite, est-il vraiment obligatoire d'analyser la performance des projets et de dégager un diagnostic sur la qualité de la gestion du portefeuille global des institutions ? Nous espérons donc faire le jour à partir de l'avis des différents participants qui se trouve abrégé au niveau du *tableau 77* en annexe ainsi que du *graphique 26* ci-après. De surcroît, 60 participants des ministères ont émis leur point de vue de manière divergente, dont : 8,3% ne tombent pas du tout d'accord, 10% se prêtent peu d'accord, 13,3% tolèrent moyennement d'accord, 28,3% adoptent en accord et 40% sont tout à fait d'accord. Par contre, les 9 participants des entités déconcentrées paraissent plus ou moins convergents dans leur position suivant que : 22,2% autorisent peu d'accord, 66,7% acceptent en accord et 11,1% opinent tout à fait d'accord. Aussi, sur les 5 participants des institutions indépendantes : 20% cèdent moyennement d'accord, 40% admettent en accord et 40% consentent tout à fait d'accord. Tandis qu'au niveau des organismes

autonomes ou 17 participants ont été répertoriés : 5,9% ratifient pas du tout d'accord, 11,8% concèdent moyennement d'accord, 29,4% souscrivent en accord et 52,9% adhèrent à tout a fait d'accord. Or, les 4 participants des autres organismes publics tiennent une opinion partagée, dans le cas où 25% obéissent à peu d'accord, 50% se soumettent à en accord et 25% se conforment à tout a fait d'accord. Ainsi, plus de 70% des opinions recueillies tournent autour de *en accord* et *tout a fait d'accord*. Ce qui tend à répondre affirmativement à la question formulée précédemment. Maintenant, à quoi sert les conclusions tirées de ces analyses lorsqu'on considère que le système de gestion des projets exploité au niveau des organismes publics en Haïti comporte de graves faiblesses ?

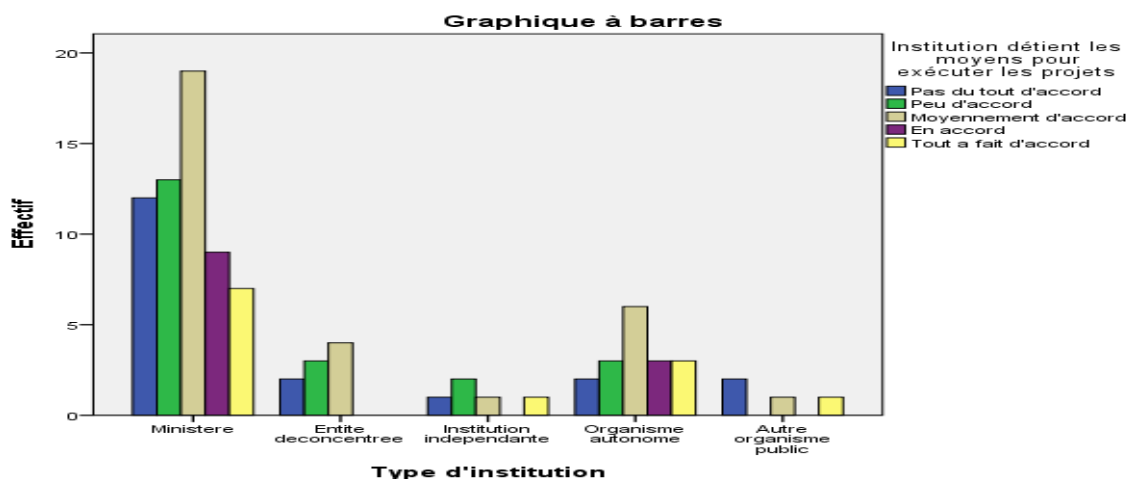
Graphique 26 : Types d'institution et obligation d'analyse de performance



ai. D'ailleurs, certains trouvent illusoire de se rallier à la tendance stipulant que : « Les institutions ont toujours les moyens de leur politique quant à l'exécution de tous les projets faisant partie du portefeuille détenu ». Même si cette position pourrait être corroborée par bon nombre de paramètres déjà traités, il y a lieu toutefois de considérer le point de vue des informateurs à partir des données consignées dans le *tableau 78* en annexe ainsi que le *graphique 27* ci-joint. A cet effet, nous avons observé que sur 60 informateurs des ministères : 20% ne produisent pas du tout d'accord, 21,7% prouvent peu d'accord, 31,7% signalent

moyennement d'accord, 15% garantissent en accord et 11,7% parient tout a fait d'accord. Alors que, parmi les 9 informateurs des entités déconcentrées : 22,2% déclarent pas du tout d'accord, 33,3% expriment peu d'accord et 44,4% avancent moyennement d'accord. Et, pour les 5 informateurs des institutions indépendantes : 20% arguent pas du tout d'accord, 40% accréditent peu d'accord, 20% soulignent moyennement d'accord et 20% répondent tout a fait d'accord. Mais, les 17 informateurs des organismes autonomes sont plus divergents que jamais : 11,8% crachent pas du tout d'accord, 17,6% posent peu d'accord, 35,3% jurent moyennement d'accord, 17,6% extériorisent en accord et 17,6% démontrent tout a fait d'accord. Pareillement, sur 4 informateurs des autres organismes publics : 50% certifient pas du tout d'accord, 25% argumentent moyennement d'accord et 25% affermissent tout a fait d'accord. En somme, le point de vue des informateurs paraît de plus en plus opposé et que 12% seulement tend vers *tout a fait d'accord*. Ce qui semblerait refléter la position exprimée au départ par certains observateurs. Donc, le choix des projets et les moyens disponibles ne sont pas toujours en parfaite adéquation. Ne serait-il pas justifié de mettre en avant que ces choix sont fondés parfois sur la promesse de certains acteurs dont les actions sont conditionnées par leur niveau d'intérêts ?

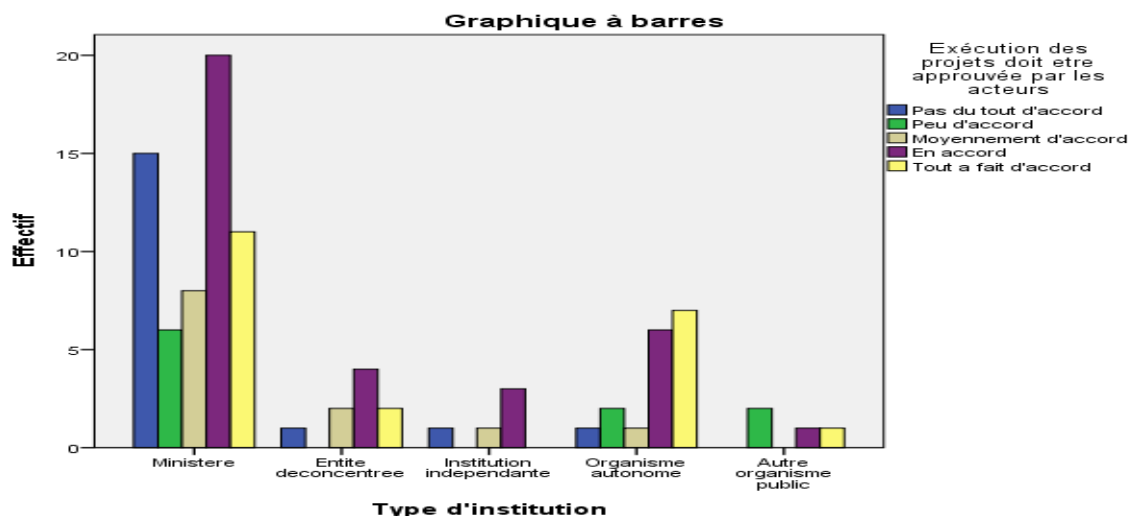
Graphique 27 : Types d'institution et moyens d'exécution des projets



aj. Est-ce pourquoi plus d'un évoquent que : « La mise en œuvre des projets composant le portefeuille est souvent conditionnée par l'approbation des acteurs externes ? Dans le but de forger une réponse à cette interrogation, nous avons jugé nécessaire de passer en revue les données du *tableau 79* en annexe ainsi que du *graphique 28* ci-après qui synthétisent l'opinion des différents répondants. Pour leur part, les 60 répondants des ministères sont loin d'avoir une position unique ; car : 25% soutiennent pas du tout d'accord, 10% révèlent peu d'accord, 13,3% promettent moyennement d'accord, 33,3% prônent en accord et 18,3% maintiennent tout a fait d'accord. Aussi, parmi les 9 répondants des entités déconcentrées : 11,1% formulent pas du tout d'accord, 22,2% dessinent moyennement d'accord, 44,4% confirment en accord et 22,2% articulent tout a fait d'accord. Et, 5 répondants ont été retenus au niveau des institutions indépendantes dont : 20% reconnaissent pas du tout d'accord, 20% affichent en accord et 60% témoignent tout a fait d'accord. Pourtant, sur un total de 17 répondants au niveau des organismes autonomes : 5,9% prétendent pas du tout d'accord, 11,8% prononcent peu d'accord, 5,9% manifestent moyennement d'accord, 35,3% fortifient en accord et 41,2% disent tout a fait d'accord. De même, sur 4 répondants observé au niveau des autres organismes publics : 50% émergent peu d'accord, 25% consolident en accord et 25% assurent tout a fait d'accord. Evidemment, le plus fort pourcentage des réponses fournies par les répondants semblent converger vers *en accord* et *tout a fait d'accord*. Ce qui pourrait constituer une source de confirmation de la thèse formulée plus haut. C'est-à-dire que la mise en œuvre des projets au niveau des organismes publics en Haïti est souvent conditionnée vraisemblablement par l'approbation des acteurs externes. Ce sont généralement des bailleurs de fonds internationaux qui ne respectent pas toujours leurs promesses de dons. Donc, si ces dits organismes n'entendent pas conjuguer leurs efforts pour arriver à fonctionner suivant leur capacité, ils continueront à s'enfoncer dans la promesse des acteurs opportunistes. Il est vrai qu'aucun pays ne peut vivre en autarcie, mais une politique de coopération profiterait mieux au pays qu'une politique d'assistance qui n'engendre que du parasitisme. Car, l'assistanat est une arme à double tranchant. Or, dans le cadre des relations internationales, plus d'un évoquent toujours que les pays n'ont pas d'amis,

ils n'ont que des intérêts. En conséquence, le choix des projets au niveau des organismes publics en Haïti doit reposer uniquement sur les moyens disponibles en vue de réduire l'influence des acteurs externes sur le système de gestion des projets et la dépendance de l'aide externe au développement. Ce qui permettra au dit système de gagner en autonomie et d'arriver à une certaine efficacité qui serait bénéfique pour la communauté.

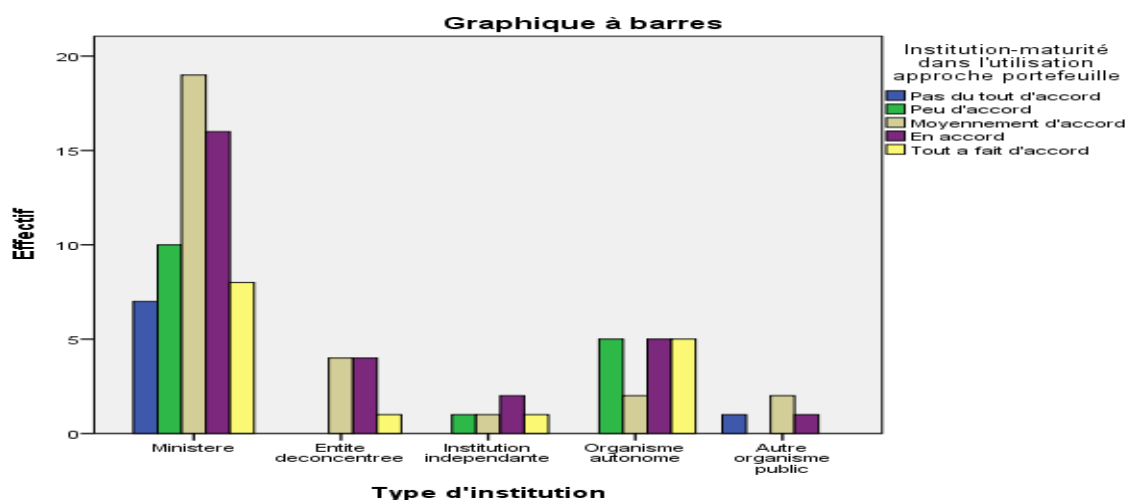
Graphique 28 : Types d'institution et approbation des acteurs de l'exécution des projets



ak. Compte tenu de l'ensemble des considérations faites précédemment, serait-il paradoxal de croire que les institutions possèdent un niveau de maturité très élevé quant à l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets ? Dans la mesure où l'opinion des participants servirait à tirer au clair, l'analyse des données du *tableau 80* en annexe et le *graphique 29* plus bas seront mis en évidence. D'où l'importance du point de vue des 60 participants des ministères qui se traduit comme suit : 11,7% protestent pas du tout d'accord, 16,7% renforcent peu d'accord, 31,7% proclament moyennement d'accord, 26,7% montrent en accord et 13,3% gagent tout à fait d'accord. Par contre, les 9 participants des entités déconcentrées s'expriment ainsi : 44,4% crient moyennement d'accord, 44,4% attestent en accord

et 11,1% énoncent tout a fait d'accord. Aussi, l'opinion des 5 participants des institutions indépendantes confirme que : 20% donnent peu d'accord, 20% citent moyennement d'accord, 40% ressortent en accord et 20% s'aventurent tout a fait d'accord. Il faut noter également que, le point de vue des 17 participants des organismes autonomes indique que : 29,4% donnent peu d'accord, 11,8% tendent vers moyennement d'accord, 29,4% proposent en accord et 29,4% prétendent tout a fait d'accord. De plus, l'avis des 4 participants des autres organismes publics révèle que : 25% ne donnent pas du tout d'accord, 50% posent moyennement d'accord et 25% marchent en accord. Si bien que l'opinion des participants marque une telle divergence, seulement 15,8% soutiennent *tout a fait d'accord*. Apparemment, l'application de l'Approche portefeuille dans le cadre de la gestion des projets tarde à s'étendre au niveau des organismes publics en Haïti. Alors qu'il serait temps d'expérimenter cette nouvelle méthode de gestion en contexte multi-projets dans ces types d'institutions qui pilotent bon nombre de projets pour le bien-être de la communauté.

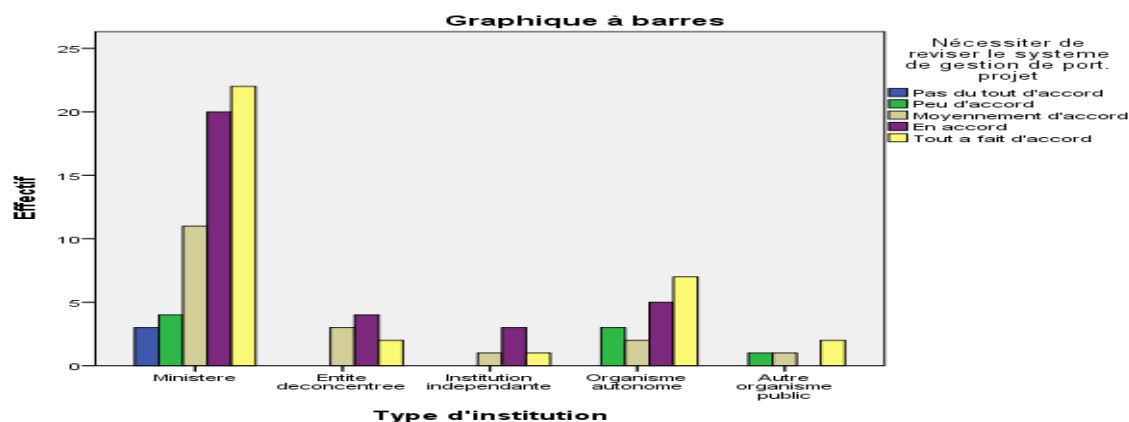
Graphique 29 : Types d'institution et maturité dans l'utilisation de l'AP



al. Finalement, nous avons constaté combien il est nécessaire de prendre des dispositions devant aboutir à l'amélioration du système de gestion de portefeuille de projets au niveau des organismes publics en Haïti. Que disent donc les informateurs à ce sujet ? Même si leur opinion reflète une certaine divergence, nous pouvons

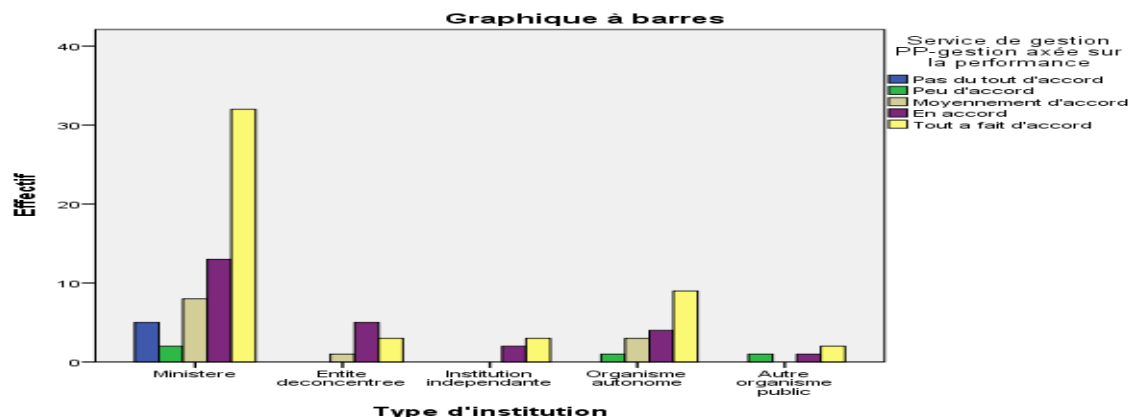
observer qu'à travers les 60 informateurs des ministères : 5% prétextent pas du tout d'accord, 6,7% gagnent peu d'accord, 18,3% alignent moyennement, 33,3% viennent en accord et 36,7% poussent tout a fait d'accord. Et, pour les 9 informateurs des entités déconcentrées : 33,3% glissent moyennement d'accord, 44,4% écrivent en accord et 22,2% émettent tout a fait d'accord. Puis, sur 5 informateurs retenus dans les institutions indépendantes : 20% soumettent moyennement d'accord, 60% offrent en accord et 20% prêtent tout a fait d'accord. Ensuite, l'avis des 17 informateurs des organismes autonomes révèle que : 17,6% escomptent peu d'accord, 11,8% dégagent moyennement d'accord, 29,4% certifient en accord et 41,2% énoncent tout a fait d'accord. De plus, le point de vue des 4 informateurs des autres organismes publics relatent que : 25% activent peu d'accord, 25% vont moyennement d'accord et 50% profitent tout a fait d'accord. En dépit de la divergence marquée dans les opinions des informateurs, plus de 69% convergent vers *en accord* et *tout a fait d'accord*. Probablement, ils paraissent prendre conscience que le système de gestion de portefeuille de projets existant au niveau des institutions demande une révision. Ce qui pourrait expliquer que leur collaboration est gagnée d'avance dans le cadre de toute démarche de changement visant ce système. De manière que ces interprétations soient justifiées par des données valides, nous tenons à faire référence au *tableau 81* en annexe ainsi qu'au *graphique 30* ci-joint.

Graphique 30 : Types d'institution et nécessité de révision du système de GPP



am. Conséquemment, les répondants des différentes institutions touchées par cette étude acquiescent-ils l'idée que : « le service de gestion de portefeuille de projets doit accomplir ses fonctions de manière plus dynamique, en mettant en place des mécanismes appropriés basés sur une gestion axée sur la performance » ? Assurément, la réponse à cette interrogation se fondera sur l'analyse des données du *tableau 82* en annexe ainsi que du *graphique 31* ci-dessous. En outre, 60 répondants ont été sollicités au niveau des ministères dont : 8,3% affichent pas du tout d'accord, 3,3% annoncent peu d'accord, 13,3% certifient moyennement d'accord, 21,7% défilent en accord et 53,3% font montre tout a fait d'accord. Alors que, sur les 9 répondants contactées dans les entités déconcentrées : 11,1% marquent en accord, 55,6% soutiennent en accord et 33,3% respirent tout a fait d'accord. Et, 5 répondant ont été appelés à travers les institutions indépendantes dont : 40% soutiennent en accord et 60% affirment tout a fait d'accord. Egalement, près de 17 répondants ont eu à donner leur point de vue dont : 5,9% développent peu d'accord, 17,6% apparaissent moyennement d'accord, 23,5% disent en accord et 52,9% fêtent tout a fait d'accord. Or, la position exprimée par les 4 répondants des autres organismes publics démontrent que : 25% extériorisent peu d'accord, 25% font paraître en accord et 50% ressortissent tout a fait d'accord. Effectivement, la majorité des répondants semblent avaliser l'idée émise précédemment. Puisqu'un pourcentage significatif d'opinions favorables (soit plus de 51%) convergent vers *tout a fait d'accord*. Définitivement, ces répondants paraissent prendre en compte le manque d'efficacité qui caractérise le service de gestion de portefeuille de projets au niveau des organismes publics en Haïti. Ce qui nous porte à croire qu'ils nourrissent le changement tant souhaité.

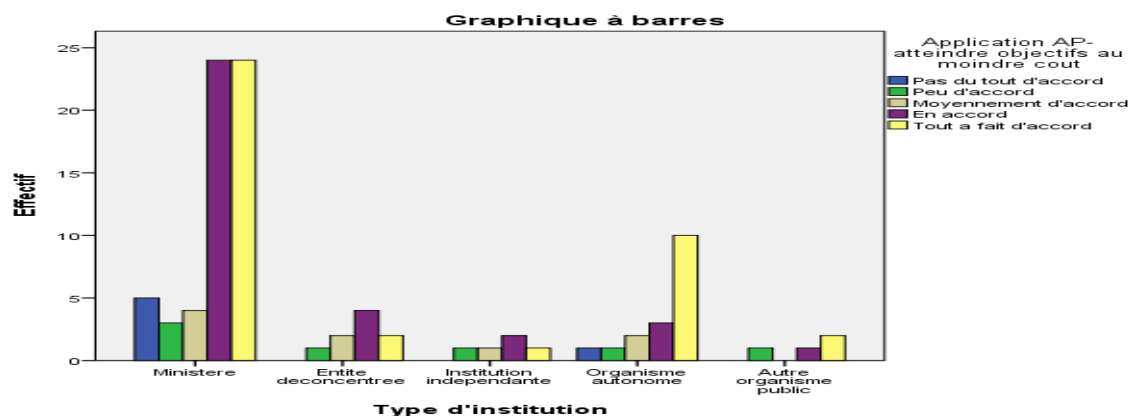
Graphique 31 : Types d'institution et adoption d'une gestion axée sur la performance



an. Dans cette même perspective, plus d'un pensent que : « l'application d'une approche systémique qui soit rationnelle et adéquate pour gérer les projets constituant le portefeuille peut permettre d'atteindre les objectifs au moindre coût, contrairement à une approche par projet ». En mettant de l'avant une telle réflexion, sont-ils donc animés par les avantages que pourrait procurer l'Approche portefeuille aux organismes publics ? Parce qu'ils semblent vouloir décrire cette nouvelle méthode de gestion multi-projets prônée à travers cette étude. Toutefois, nous tenons à recourir aux divers points de vue dégagés par les participants à travers les données du *tableau 83* en annexe et le *graphique 32* plus bas afin d'extraire des conclusions. D'où l'importance de l'avis des 60 participants issus des ministères qui se résument ainsi : 8,3% protestent pas du tout d'accord, 5% prodiguent peu d'accord, 6,7% paraissent en accord, 40% prouvent en accord et 40% surgissent tout à fait d'accord. Aussi, l'opinion des 9 participants des entités déconcentrées indiquent : 11,1% dénoncent peu d'accord, 22,2% font éclater moyennement d'accord, 44,4% agissent en accord et 22,2% font ressortir tout à fait d'accord. Et, parmi les 5 participants des institutions indépendantes : 20% émergent peu d'accord, 20% cachent moyennement d'accord, 40% crient en accord et 20% dénotent tout à fait d'accord. Contrairement, nous avons relevé à travers l'opinion des 17 participants des organismes autonomes que : 5,9% font briller pas du tout d'accord, 5,9% expliquent peu d'accord, 11,8% publient moyennement d'accord,

17,6% garantissent en accord et 58,8% portent tout a fait d'accord. De même, sur 4 participants convoqués au niveau des autres organismes publics : 25% signalent peu d'accord, 25% témoignent en accord et 50% déclarent tout a fait d'accord. En raison de ces analyses, nous avons pu remarquer que près de 77% des points de vue formulés par les participants se concentrent sur *en accord* et *tout a fait d'accord*. Semblablement, l'ensemble des opinions énumérées fortifient la réflexion développée plus haut. En somme, la majorité des participants partagent vraisemblablement cette réflexion.

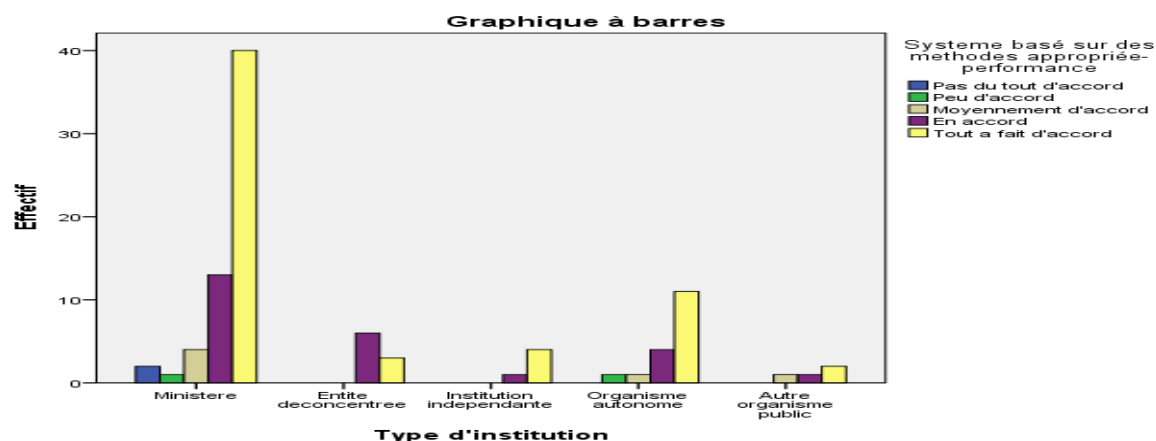
Graphique 32 : Types d'institution et application de l'approche portefeuille



ao. Par ailleurs, la recension des écrits a permis de retenir que : « Un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence seraient d'une grande importance pour la performance des institutions ». Voici en quelque sorte une description générale des avantages offerts par l'Approche portefeuille aux institutions du fait de son application au niveau de leur système de gestion des projets. C'est pourquoi, des informateurs autorisés au niveau des institutions ont été convoqués à l'effet d'apprécier cette approche préconisée à travers cette étude en émettant leur point de vue. Sur ce, nous ferons appel aux données du *tableau 84* en annexe ainsi que du *graphique 33* ci-après dans le but d'extirper l'opinion des informateurs cités en référence. Partant sur cette ligne, l'avis des 60 informateurs inventoriés dans les ministères rapporte que : 3,3%

déclarent pas du tout d'accord, 1,7% émettent peu d'accord, 6,7% indiquent moyennement d'accord, 21,7% révèlent en accord et 66,7% proclament tout a fait d'accord. Et, sur 9 informateurs contactés dans les entités déconcentrées : 66,7% expriment en accord et 33,3% font connaitre tout a fait d'accord. Par contre, l'opinion des 5 informateurs sollicités au niveau des institutions indépendantes atteste que : 20% signifient en accord et 80% traduisent tout a fait d'accord. Aussi, la position des 17 informateurs dénombrés dans les organismes autonomes dévoilent que : 5,9% répliquent peu d'accord, 5,9% correspondent à moyennement d'accord, 23,5% cautionnent en accord, 64,7% recommandent tout a fait d'accord. Pourtant, sur 4 informateurs catalogués dans les autres organismes publics : 25% réagissent moyennement d'accord, 25% attestent en accord et 50% raisonnent tout a fait d'accord. Ainsi, ces données analysées montrent que plus de 63% des opinions émises par les informateurs conduisent vers *tout a fait d'accord*. Ce qui prouve vraisemblablement leur adhésion à l'idée que l'application de l'Approche portefeuille peut concourir à la performance des organismes publics. Car, ils croient fort probablement que cette approche peut contribuer à l'amélioration du système de gestion des projets au niveau du secteur public en Haïti. Puisque les avantages qui en découleraient s'avèrent significatifs.

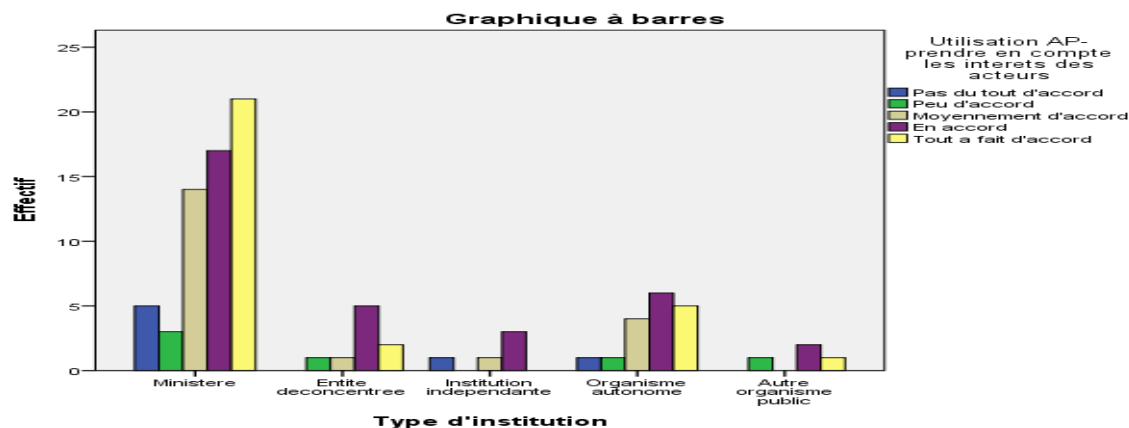
Graphique 33 : Types d'institution et système basé sur des méthodes appropriées de performance



ap. Cependant, certains estiment que : « Le service responsable au niveau des institutions peut utiliser l'Approche portefeuille pour gérer l'ensemble des projets

mis à sa charge, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte ». Une telle constatation est-elle supportée par les différents points de vue dégagés par les répondants qui ont concouru à la réalisation de cette étude ? L'analyse des données du *tableau 85* en annexe et du *graphique 34* placé plus bas permettront d'en faire le jour. Alors, sur 60 répondants abordés dans les ministères : 8,3% affirment pas du tout d'accord, 5% animent peu d'accord, 23,3% épaulent moyennement d'accord, 28,3% épousent en accord et 35% appuient tout a fait d'accord. Et, parmi les 9 répondants des entités déconcentrées : 11,1% adossent peu d'accord, 11,1% écrivent moyennement d'accord, 55,6% alimentent en accord et 22,2% argumentent tout a fait d'accord. Puis, l'opinion des 5 répondants des institutions indépendantes révèlent que : 20% n'assurent pas du tout d'accord, 20% attestent moyennement d'accord et 60% avancent en accord. Ensuite, au sein des 17 répondants des organismes autonomes : 5,9% confirment pas du tout d'accord, 5,9% charpentent peu d'accord, 23,5% cautionnent moyennement d'accord, 35,3% certifient en accord et 29,4% cimentent tout a fait d'accord. De plus, entre les 4 répondants des autres organismes publics : 25% confortent peu d'accord, 50% consolident en accord et 25% étayent tout a fait d'accord. Bref, la majeure partie des répondants issus des différents types d'institutions expriment une opinion favorable. Evidemment, ces interprétations ont permis d'observer que plus de 65% des opinions collectées tournent vers *en accord* et *tout a fait d'accord*. Donc, les différents répondants approchés dans le cadre de notre enquête semblent prêter main-forte à la constatation évoquée précédemment. Vraisemblablement, l'utilisation de l'Approche portefeuille par le service responsable du système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti dépend de la prise en compte des intérêts des acteurs impliqués. Ce qui prouve à certains égards que le niveau d'influence des parties prenantes est très significatif sur le fonctionnement du système de gestion des projets des institutions publiques.

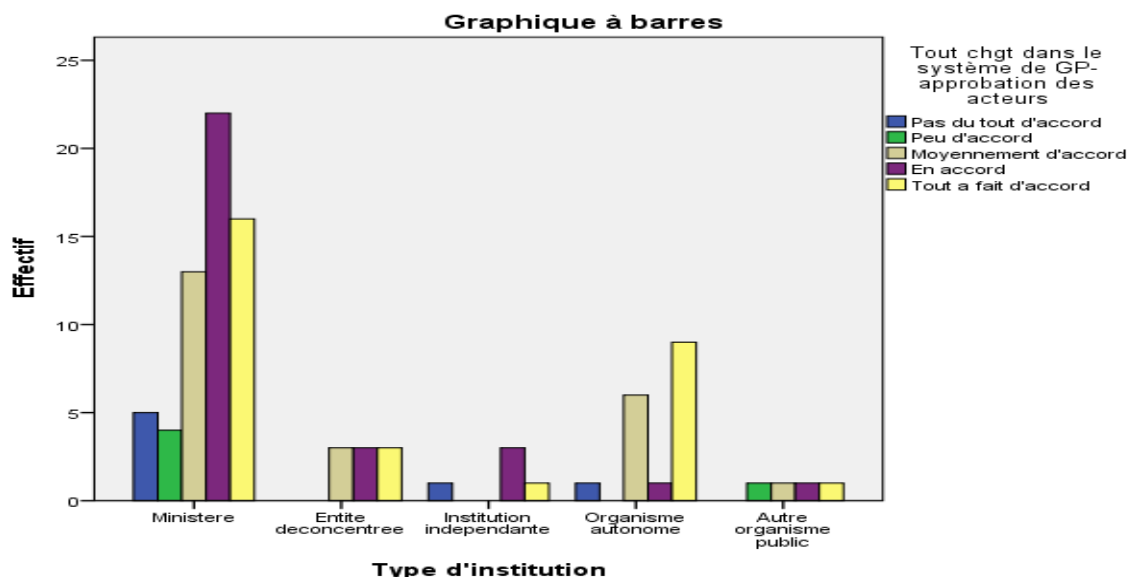
Graphique 34 : Types d'institution et utilisation de l'approche portefeuille en prenant en compte les intérêts des acteurs



aq. En conséquence, pourrait-on accepter que : « Toutes actions susceptibles d'apporter des changements au niveau du système de gestion des projets des institutions doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et les acteurs externes » ? Toutefois, les conclusions qui y seront formulées dépendront de l'analyse des données du *tableau 86* en annexe ainsi que du *graphique 35* ci-joint. De surcroît, 60 cadres autorisés au niveau des ministères ont partagé leur avis : 8,3% font savoir qu'ils ne sont pas du tout d'accord, 6,7% révèlent peu d'accord, 21,7% reconnaissent moyennement d'accord, 36,7% signifient en accord et 26,7% signalent tout à fait d'accord. Tandis que, sur 9 personnes consultées dans les entités déconcentrées : 33,3% professent moyennement d'accord, 33,3% promettent en accord et 33,3% prononcent tout à fait d'accord. De même, chez les 5 responsables de projets interviewés dans les institutions indépendantes : 20% protestent pas du tout d'accord, 60% répondent en accord et 20% stipulent tout à fait d'accord. Alors qu'à travers les 17 Agents en charge des projets interpellés au niveau des organismes autonomes : 5,9% ne portent pas du tout d'accord, 35,3% prétendent moyennement d'accord, 5,9% proclament en accord et 52,9% profèrent tout à fait d'accord. Dans cette même veine, sur 4 fonctionnaires pilotant des projets interrogés dans les autres organismes publics : 25% informent peu d'accord, 25% jurent moyennement d'accord, 25% manifestent en accord et 25% montrent tout à fait d'accord. Comme constaté au paragraphe précédent, une grande partie des gens

questionnés à travers les différentes catégories d'institutions accueillent positivement l'idée évoquée plus haut. Plus de 63% des points de vue soulevés dirigent vers *en accord* et *tout a fait d'accord*. Ils conviennent probablement que les deux catégories d'acteurs cités en référence contrôlent le système de gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti. Ce qui confirme une fois de plus le niveau d'influence des parties concernées sur la mise en œuvre des projets dans le secteur public en Haïti.

Graphique 35 : Types d'institution et approbation des changements par les acteurs



7.4. Les résultats statistiques et la vérification des hypothèses

Suite à l'analyse des statistiques descriptives, nous avons abouti aux résultats suivants :

7.4.1. Les résultats tirés des tableaux de fréquences

- a. La majorité des répondants travaillent pour le compte des ministères en Haïti, soit 63,2%. Et que 45,3% occupent des postes administratifs autres que ceux qui font allusion à la gestion des projets. Parmi eux, 60% détiennent une formation académique de niveau

maîtrise, alors que 58,9% n'ont qu'un certificat relatif à des séminaires suivis en gestion de projet. De plus, 61,1% ont moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets.

- b. L'obtention d'un meilleur taux de réponses de 35,8% explique que le portefeuille global de projets des organismes publics concernés par l'enquête en Haïti contient moins de 10 projets. Alors que 48,4% indiquent que les personnes qui ont rempli le questionnaire d'enquête gèrent moins de 5 projets. Il faut noter par ailleurs que 36,8% montrent que les projets sont classés dans le portefeuille selon leur finalité. Et, un pourcentage de 29,5% révèle que la taille de ces projets varie entre 25 millions et 100 millions de gourdes.
- c. Parallèlement, les taux de participation suivants expriment que les informateurs sont tout à fait d'accord qu'au niveau de leur institution d'appartenance, la gestion de portefeuille de projets est confiée à un service interne (36,8%), qui adopte une structure matricielle au niveau de son système de gestion (35,8%) et, se compose de moins de 10 personnes (60%). Cependant, ils ne sont pas du tout d'accord que tout le personnel dudit service a une formation en gestion de projet (22,1%).
- d. En admettant que 32,6% des participants à l'enquête ne sont pas du tout d'accord que les projets faisant partie du portefeuille global de leur institution respective sont gérés de manière individuelle, il est tout aussi évident qu'ils sont tout à fait d'accord que :
 - il y a un cadre de référence qui dicte les méthodes et procédures à suivre relativement à la gestion de portefeuille de projets (28,4%);
 - la méthode de sélection des projets devant constituer le portefeuille repose sur des critères objectifs et formels (42,1%) ;
 - la sélection des projets devant faire partie d'un portefeuille est réalisée par le service en charge avec l'approbation hiérarchique de l'institution (40%) ;
 - la gestion de portefeuille de projet est réalisée suivant une approche globale (25,3%) ;
 - l'élaboration d'un plan stratégique spécifique est un préalable à l'exécution de chaque projet faisant partie d'un portefeuille (28,4%) ;
 - les acteurs impliqués influencent fortement le fonctionnement du système de gestion des projets (16,8%).

- e. Il est vrai que bon nombre de répondants sont tout à fait d'accord qu'au niveau de leur institution respective : les projets sélectionnés reflètent toujours les objectifs stratégiques poursuivis(25,3%) ; la sélection des projets respecte toujours les processus formels et les procédures tracées(26,3%) ; le service responsable de la gestion de portefeuille de projets fait un suivi régulier des projets en cours d'exécution (29,5%) ; il est obligatoire d'analyser la performance des projets et de dégager un diagnostic sur la qualité de la gestion du portefeuille global des projets de l'institution (38,9%) ; la mise en œuvre des projets composant le portefeuille est souvent conditionnée par l'approbation des acteurs externes (22,1%) ; il y a un niveau de maturité très élevé quant à l'utilisation de l'approche portefeuille dans la gestion des projets (15,8%). Toutefois, certains d'entre eux ne sont pas du tout d'accord que : le nombre de projets sélectionnés et qui font partie du portefeuille global dépassent généralement la capacité organisationnelle de l'institution (51,6%) ; la planification des activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre des projets faisant partie du portefeuille est toujours respectée (13,7%) ; la réalisation des projets respecte toujours les ressources allouées, la durée prévue et la qualité des livrables demandés (20%) ; leur institution d'appartenance a toujours les moyens de sa politique quant à l'exécution de tous les projets faisant partie du portefeuille détenu (20%).
- f. Et puis, 6,3% seulement des répondants affirment avoir identifié au niveau de leur institution de travail l'utilisation des neuf étapes du processus de gestion de portefeuille de projets, notamment : identification, catégorisation, évaluation, sélection, priorisation, équilibre du portefeuille, autorisation, révision du portefeuille, changement.
- g. En conséquence, un nombre significatif d'informateurs avouent qu'il y a lieu de prendre les dispositions devant aboutir à l'amélioration du système de gestion de portefeuille de projets au sein de leur institution d'appartenance. Donc, ils sont tout à fait d'accord que :
- le système de gestion de portefeuille de projets existant nécessite une révision (35,8%) ;
 - le service de gestion de portefeuille de projets doit accomplir ses fonctions de manière plus dynamique, en mettant en place des mécanismes appropriés basés sur une gestion axée sur la performance (51,6%) ;

- l'application d'une approche systémique qui soit rationnelle et adéquate pour gérer les projets constituant le portefeuille peut permettre d'atteindre les objectifs au moindre coût, contrairement à une approche par projet (41,1%) ;
- un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence, serait d'une grande importance pour la performance de l'institution (63,2%) ;
- le service responsable peut utiliser l'Approche portefeuille pour gérer l'ensemble des projets mis à sa charge, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte (30,5%) ;
- toutes actions susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au niveau du système de gestion des projets de l'institution doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et les acteurs externes concernés (31,6%).

7.4.2. Les résultats obtenus des tableaux croisés

Ainsi, les tableaux croisés ont permis de retenir que :

- a. Tous les postes répertoriés dans la recension des écrits sont mis de l'avant dans les ministères, notamment : directeur de projet, gestionnaire de projet, chargé de projet et chef de projet. Et, le portefeuille global de projets représente la distribution la plus équilibrée puisqu'il prend en compte les cinq fourchettes proposées, à savoir : moins de 10 projets, entre 10 et 20 projets, entre 20 et 30 projets, entre 30 et 50 projets, plus de 50 projets. Puis, tous les types de classification retenus sont utilisés pour gérer les projets, tels que : finalité, catégorie, envergure, secteur et autre.
- b. La taille respective des projets placés dans le portefeuille tient compte des tranches énoncées au niveau du questionnaire, à la fois au niveau des ministères et des organismes autonomes, dont : moins de 5 millions gourdes, entre 5 et 25 millions, entre 25 et 100 millions, entre 100 et 500 millions, plus de 500 millions. La majorité des répondants issus de ces deux organismes détiennent un certificat en gestion de projet, soient 53,3% et 64,7% respectivement. Par contre, 70% et 35,3% respectivement ont un diplôme de maîtrise, tout domaine confondu.

- c. En outre, 15,6% des directeurs de projets contre 55,6% des chargés de projet ont un baccalauréat. Tandis que 46,9% et 55,6% respectivement ont un certificat en gestion de projet. Or, 59,4% et 66,7% respectivement ont moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets. De plus, 43,8% et 55,6% respectivement gèrent moins de 5 projets.
- d. De plus, 64,9% des informateurs maîtrisards et 57,6% de ceux qui ont un baccalauréat accusent respectivement moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets. Et, 47,4% et 45,5% gèrent respectivement moins de 5 projets. Pourtant, 75% des participants maitrisards et 57,1% de ceux ayant un certificat en gestion de projet ont respectivement moins de 5 ans d'expériences. Alors que 40% contre 44,6% gèrent moins de 5 projets.
- e. Enfin, nous avons mis exergue des données issues d'autres tableaux croisés en vue de dégager une meilleure compréhension du système de gestion des projets des organismes publics en Haïti. Ces dits tableaux prennent en compte les types d'institution et les autres variables de l'étude. En effet, plusieurs constatations ont été enregistrées à partir de l'analyse de ces données. D'abord, les tests du khi-deux ont révélé que certaines variables entretiennent vraisemblablement des relations de dépendance, contrairement à d'autres qui paraissent n'avoir aucun lien. Ensuite, les répondants ont émis leur point de vue de manière à faire ressortir les défaillances du système de gestion des projets ainsi que leur souci quant à son amélioration. Puis, nous avons été en mesure d'effectuer le classement des différents types d'institution par ordre d'importance en leur établissant un score suivant des critères préalablement définis. Aussi, ce classement a mis de l'avant six(6) dimensions, notamment : la qualité des ressources humaines, la structure du portefeuille de projets, la structure de gestion du portefeuille de projets, le fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projets, la performance, le niveau d'influence des acteurs concernés sur le fonctionnement du système de gestion. Premièrement, les types d'institutions ont été classés suivant la qualité de leurs ressources humaines, la structure de leur portefeuille de projets ainsi que leur structure de gestion dudit portefeuille. Et, les ministères, les organismes autonomes, les entités

déconcentrées, les institutions indépendantes et les autres organismes publics sont arrivés respectivement en 1^{ère}, 2^e, 3^e, 4^e et 5^e position (*tableau 87*). Deuxièmement, le classement prend en compte le fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projets selon les types d'institutions. Il en résulte que les ministères, les organismes autonomes, les institutions indépendantes, les entités déconcentrées, et les autres organismes publics occupent particulièrement le 1^{er}, 2^e, 3^e, 4^e et 5^e rang (*tableau 88*). Troisièmement, le classement reste invariable lorsqu'on considère la performance respective de ces institutions (*tableau 89*). Enfin et quatrièmement, nous avons tenu compte du niveau d'influence des acteurs concernés sur le fonctionnement du système de gestion respective des divers types d'institutions. Par suite, il a été remarqué que les ministères, les organismes autonomes, les entités déconcentrées, les autres organismes publics et les institutions indépendantes sont arrivés respectivement en 1^{ère}, 2^e, 3^e, 4^e et 5^e place (*tableau 90*). Également, le score obtenu par chaque type d'institutions a été évalué sur une échelle comprenant les caractéristiques suivantes : score très faible (0-20), score faible (21-40), score moyen (41-60), score élevé (61-80), score très élevé (81-95). Évidemment, le score de chaque catégorie d'institutions peut prendre les valeurs allant de zéro à quatre-vingt-quinze inclusivement (soit 0 à 95). Donc, la dite valeur est limitée au nombre des participants enregistrés dans le cadre de cette étude. Cependant, le score total obtenu par chaque types d'institutions selon chacune des dimensions considérées précédemment varie entre très faible et faible (soit 0.71 à 32). Malgré les ministères et les organismes autonomes connaissent un meilleur classement par rapport aux autres types d'institutions, leur performance n'est pas tout aussi significative. Ce qui nous laisse croire que le système de gestion de portefeuille de projets au niveau du secteur public en Haïti requiert des dispositions de nature à engendrer de changements significatifs. Rien d'étonnant, au contraire ces manquements semblent entériner les allégations de Dumas(2014) et Mroczka(2014) soulevées au niveau de la problématique.

7.4.3. La vérification des hypothèses

Pour y arriver, il est nécessaire de considérer d'abord les dires des répondants, ensuite la significativité des coefficients de corrélation entre les variables d'intérêts. Nous aurons donc l'occasion de tester la signification des résultats et voir s'ils s'accordent aux prédictions avancées au niveau du cadre théorique. En outre, six(6) variables qui paraissent déterminant par rapport aux variables d'intérêts ont été sélectionnées pour le test cité en référence. Par suite, le tableau de corrélation (*tableau 91*) a fait remarquer que presque toutes les variables sont corrélées et que certaines sont plus significatives que d'autres. A cet effet, nous avons retenu les corrélations des variables les plus significatives dont le coefficient est supérieur à 0,30. Parmi ces dites variables, ils y en ont qui ne font qu'augmenter la crédibilité d'autres variables qui représentent plus clairement les variables d'intérêts. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur les variables les plus cohérentes pour corroborer les hypothèses de recherche énoncées au CHAPITRE III. De plus, nous mettrons l'accent sur les tests du khi-deux, l'analyse de variance (homogénéité des variances et Anova) et la régression linéaire multiple. Voilà l'ensemble des tests sur lesquels repose la validation de nos deux hypothèses.

7.4.3.1 L'hypothèse principale

- a) En effet, une plus grande proportion de participants déclarent qu'ils sont tout à fait d'accord qu'au niveau des organismes publics en Haïti que : le service de gestion de portefeuille de projets doit accomplir ses fonctions de manière plus dynamique, en mettant en place des mécanismes appropriés basés sur une gestion axée sur la performance (51,6%). Ils continuent pour avancer que l'application d'une approche systémique qui soit rationnelle et adéquate pour gérer les projets constituant le portefeuille peut permettre d'atteindre les objectifs au moindre coût, contrairement à une approche par projet (41,1%). De plus, ils soulignent qu'un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence, serait d'une grande importance pour la performance de l'institution (63,2%). Ils justifient donc l'importance de l'utilisation de l'Approche portefeuille dans le cadre de la gestion des projets au niveau de leur institution respective. Car,

ils croient que cette approche peut concourir à la performance du système de gestion existant.

- b) Dans cette perspective, nous avons effectué, comme il a été mentionné précédemment, un test de corrélation (*tableau 91*) à travers le Rho de Spearman puisque les variables d'intérêts sont mesurées sur une échelle ordinale. Ce test a permis de mesurer le degré d'association entre : *une gestion axée sur la performance* et *l'application de l'Approche portefeuille*. Nous avons observé que le coefficient de corrélation est supérieur à 0,30 et significatif ($\rho = 0,482$; sig = 0,000). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre une gestion axée sur la performance et l'application de l'Approche portefeuille. Ceci signifie que la probabilité d'obtenir un coefficient de cette taille dans une population où ces deux variables ne sont pas reliées est de moins de 5 %. Ainsi, nous acceptons l'hypothèse alternative: il existe une relation linéaire positive (puisque le coefficient est positif) entre les deux variables. De plus, la positivité du coefficient de corrélation indique que : plus le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics est élevé, plus leur niveau de performance augmente. Et, en examinant la valeur du coefficient ($\rho = 0,482$), nous pouvons dire que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille élevée et que l'association est élevée. Par conséquent, ces considérations nous portent à croire que l'hypothèse principale énoncée précédemment est vérifiée. C'est-à-dire que le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics est vraisemblablement associé positivement à leur niveau de performance.
- c) Egalement, nous avons effectué les tests du khi-deux entre les deux variables analysées plus haut pour corroborer leurs relations de dépendance. Par suite, nous avons constaté au niveau du tableau suivant (*tableau 91.1*) que le seuil de signification des liens entre ces deux variables est égal à zéro. Donc, nous devons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relations entre les variables en cause, puisque le degré de signification de ces liens est inférieur à 5% (Sig = 0,000 < 0,05). Ce qui explique qu'une gestion axée sur la performance dépend fort

probablement de l'application de l'Approche portefeuille. Ainsi, il faut voir que la première hypothèse posée dans le cadre de cette étude se consolide.

Tableau 91.1: Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	77,360^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	53,500	16	,000
Association linéaire par linéaire	21,925	1	,000
N d'observations valides	95		

a. 21 cellules (84,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,25.

- d) De plus, l'analyse de variance permettra de tester à la fois, l'égalité des variances et l'existence d'une relation de dépendance ou d'indépendance entre *une gestion axée sur la performance* et *l'application de l'Approche portefeuille*. D'une part, nous avons testé l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Par suite, le *tableau 93* a permis d'observer d'abord la statistique proprement dite, puis les degrés de libertés selon lesquels elle est interprétée : le premier est le nombre de groupes moins 1 (5 -1) et le second, le nombre de participants moins le nombre de groupes (95-5). Dans la dernière colonne, nous constatons que le test est significatif (**Sig = 0,000 < 0,05**) ; ce qui signifie que nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des variances. Et, il faut dire que dans notre échantillon, les variances des sous-groupes peuvent être considérées comme différentes. Nous passons donc à l'interprétation de l'ANOVA, puisque ceci ne nous convient pas parfaitement.

Tableau 91.1.1: Test d'homogénéité des variances

Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
7,554	4	90	,000

D'autre part, le *tableau* ci-après nous a fait voir que le seuil de signification de la relation entre *une gestion axée sur la performance* et *l'application de l'Approche portefeuille* est nul. Alors, **sig.** est inférieur à 5%(soit sig = 0,000), on rejette l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre ces deux variables. En effet, on peut dire qu'il est peu probable que le nombre moyen de répondants identifiés dans chaque groupe soit le même dans la population. Donc, il paraît vraisemblablement qu'il existe une relation de dépendance entre les deux variables auxquelles nous avons fait allusion. Ce qui renforce la pertinence de la première hypothèse formulée au niveau de ce travail de recherche.

Tableau 91.1.1.1: ANOVA

Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
(combiné)			49,994	4	12,498	16,082	,000
Intergroupes	Terme linéaire	Non pondérés	28,198	1	28,198	36,284	,000
		Pondérés	46,188	1	46,188	59,433	,000
		Ecart	3,805	3	1,268	1,632	,188
Intragroupes			69,943	90	,777		
Total			119,937	94			

Nous tenons à souligner que trois variables ont été prises en compte dans le cadre de l'analyse de variance : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance (**VD**) et Application AP-atteindre objectifs au moindre coût (**VI**), Système basé sur des méthodes appropriée-performance(VI). Les données tirées de ces tests ont permis d'aboutir à des conclusions similaires, même si les variances des deux catégories de sous-groupes sont révélées différentes. Ainsi, nous avons retenus uniquement les données issues de la variable dépendante(**VD**) ainsi que de la première variable indépendante(**VI**).

- e) Finalement, dans le but d'accroître la légitimité de notre première hypothèse, nous avons effectué l'analyse de régression linéaire multiple avec les trois variables suivantes : *gestion axée sur la performance* en fonction de *l'application Approche portefeuille* et *Système basé sur des méthodes appropriées*. C'est ainsi que divers tableaux de données ont été mis de l'avant.

D'abord, les données du *tableau 94* témoignent que l'étude a été menée sur un échantillon de quatre-vingt-quinze(95) participants. Et que la première variable accuse une moyenne de 4,15, la seconde 3,98 et la troisième 4,46.

Tableau 91.1.2 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Service de gestion PP- <i>gestion axée sur la performance</i>	4,15	1,130	95
<i>Application AP-atteindre objectifs au moindre cout</i>	3,98	1,176	95
<i>Système basé sur des méthodes appropriées-performance</i>	4,46	,873	95

Ensuite, l'analyse du deuxième tableau (*tableau 91.1.2.1 en Annexe*) permet d'observer qu'il existe une corrélation significative entre *Gestion axée sur la performance* en fonction de *l'application Approche portefeuille* et *Système basé sur des méthodes appropriées*. Cependant, la corrélation est élevée et significative entre : *gestion axée sur la performance* et *l'application Approche portefeuille*(0,483), *gestion axée sur la performance* et *Système basé sur des méthodes appropriées*(0,621), *l'application Approche portefeuille* et *Système basé sur des méthodes appropriées*(0,507). De plus, il n'y a pas une corrélation entre deux variables qui se situe à 0,9 (ou -0,9). Donc, il n'existe pas de risque important de multicollinéarité entre ces variables. Puisque les données sont sensiblement identiques et renvoient aux mêmes conclusions, il vaut mieux se référer au tableau de corrélations en annexe (*tableau 91*) en lieu et place du *tableau 91.1.2.1* afin d'en réduire le nombre.

Variables introduites/éliminées

Puis, le tableau suivant présente les variables retenues dans les deux étapes du modèle. On constate que les variables *Système basé sur des méthodes appropriées* et *l'application Approche portefeuille* ont été retenues pour les deux modèles, avec notre critère de sélection pas à pas (la probabilité F est significative à $p < 0,05$) et n'a exclu aucune variable. Car, la valeur F associée au coefficient *b* n'atteint pas le seuil de signification.

Tableau 91.1.2.2 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Système basé sur des méthodes appropriée-performance	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).
2	Application AP-atteindre objectifs au moindre cout	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq ,100$).

a. Variable dépendante : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression

Tout comme la régression simple, l'interprétation débute en évaluant la qualité du modèle. On vérifie si la première étape du modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur (*variable indépendante*). Ensuite, il s'agit de s'assurer que toutes les variables introduites contribuent à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final.

Analyse de variance

Ainsi, le tableau d'ANOVA permet de déterminer si on rejette l'hypothèse nulle (H_0) ou non. Dans ce cas, on veut savoir dans un premier temps si un *Système basé sur des méthodes appropriées* prédit mieux une *Gestion axée sur la performance* que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne) et dans un deuxième temps, si un *Système basé sur des méthodes appropriées* et l'*application Approche portefeuille* prédisent mieux une *Gestion axée sur la performance* qu'un modèle sans prédicteur. L'hypothèse nulle est donc que les deux modèles sont équivalents à la moyenne du *Système basé sur des méthodes appropriées*.

Tableau 91.1.2.3 : ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	46,188	1	46,188	58,246	,000 ^b
Résidus	73,748	93	,793		
Total	119,937	94			
2 Régression	50,759	2	25,379	33,752	,000 ^c
Résidus	69,178	92	,752		
Total	119,937	94			

a. Variable dépendante : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

b. Prédicteurs : (Constante), Système basé sur des méthodes appropriée-performance

c. Prédicteurs : (Constante), Système basé sur des méthodes appropriée-performance, Application AP-atteindre objectifs au moindre cout.

Par ailleurs, on constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour les deux modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs de 58,246 et de 33,752 sont significatives à $p < 0,001$ (sig = 0,000), ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles contribuent à mieux prédire une Gestion axée sur la performance que la simple moyenne.

Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique que le R² cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux)) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux).

Tableau 91.1.2.4 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,621 ^a	,385	,378	,891	,385	58,246	1	93	,000
2	,651 ^b	,423	,411	,867	,038	6,078	1	92	,016

a. Prédicteurs : (Constante), Système basé sur des méthodes appropriée-performance

b. Prédicteurs : (Constante), Système basé sur des méthodes appropriée-performance, Application AP-atteindre objectifs au moindre coût

c. Variable dépendante : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

Ce tableau contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente la force de la relation entre la *variable dépendante* et la combinaison des *variables indépendantes* de chaque modèle. Des valeurs de 0,62 et 0,65 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle. Ensuite, la signification du R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au premier modèle est significative ($p < 0,001$, avec sig = 0,000). Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable *Gestion axée sur la performance*. Nous sommes passés de $R^2 = 0$ à $R^2 = 0,385$. Le deuxième modèle fait passer le R^2 de 0,385 à 0,423. Cette variation de 0,038 apparaît comme significative. En effet, la valeur de F est calculée à partir de la variation du R^2 entre les étapes. On détermine donc si la différence (0,038) entre le R^2 du modèle 2 (0,423) et celui du modèle 1 (0,385) est significative. Cette fois-ci, c'est le cas ($p < 0,001$). Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la *variable dépendante*. Néanmoins, l'équation suivante permettra de continuer à analyser les différents modèles dans la perspective d'aboutir à un modèle de prévision d'une *Gestion axée sur la performance*.

Par conséquent, le premier modèle est celui qui prend en compte toutes les variables explicatives. Il précise donc le modèle général qui se présente comme suit :

$$Y = F(X1, X2) \Rightarrow Y = a + b1X1 + b2X2$$

Y = Gestion axée sur la performance, soit la variable dépendante

Les variables indépendantes sont : X1 = Système basé sur des méthodes appropriées,

X2 = Application Approche portefeuille, a = Constante, b1 et b2 représentent les coefficients de corrélation respectives des deux variables indépendantes.

En effet, deux modèles ont été retenus (*Tableau 91.1.2.5 en annexe*). Cependant, une variable (X2) a été exclue au niveau du premier modèle en raison de leur degré d'explication de la variable dépendante (Y).

Étape 1 : Évaluation de la variabilité expliquée par les deux modèles de régression retenus

En outre, il faut se rappeler que la valeur du R^2 , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la *variable dépendante* expliquée par les deux modèles (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que 38,5 % d'une *Gestion axée sur la performance* est expliqué par un *Système basé sur des méthodes appropriée* (modèle 1) et que 42,3 % d'une *Gestion axée sur la performance* est expliqué par la combinaison d'un *Système basé sur des méthodes appropriée* et de *l'application Approche portefeuille* (Modèle 2). Référence tableau récapitulatif des modèles.

Étape 2 : Évaluation des paramètres des deux modèles

D'ailleurs, nous savons que les deux modèles sont significatifs. Par contre, le deuxième est celui qui explique le plus de variance. Ce qui montre la possibilité de construire l'équation de régression pour prédire une valeur Y (la variable dépendante).

D'abord, le premier modèle permet de prédire une *Gestion axée sur la performance* en fonction d'un *Système basé sur des méthodes appropriées*. Donc, l'autre variable explicative est exclue, et l'équation de régression est la suivante : $Y = a + b_1X_1 \Rightarrow$

$$Y = 0,563 + 0,803 \text{ Système basé sur des méthodes appropriées}$$

Cette équation montre que l'augmentation du niveau de réponses favorables pour un *Système basé sur des méthodes appropriées* entraînera l'augmentation du niveau de réponses favorables pour une *Gestion axée sur la performance*. Avec une réponse favorable équivalent à tout a fait d'accord.

Par exemple, si $X_1 = 60$ réponses $\Rightarrow Y = 0,563 + 0,803 \cdot 60 \Rightarrow Y = 49$ réponses

Si $X_1 = 80$ réponses $\Rightarrow Y = 0,563 + 0,803 \cdot 80 \Rightarrow Y = 65$ réponses

Ensuite, le deuxième modèle prend en compte les deux variables indépendantes (*Système basé sur des méthodes appropriées* et *application Approche portefeuille*) pour établir une prévision relative à une *Gestion axée sur la performance*. L'équation du modèle

2 s'écrit comme suit : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$, ce qui implique : **$Y = 0,361 + 0,654$ Système basé sur des méthodes appropriées + $0,218$ application Approche portefeuille**

Exemple 1 : Pour niveau de 60 réponses favorables accordées à un Système basé sur des méthodes appropriées et 39 réponses favorables associées à l'application Approche portefeuille, on obtiendrait un niveau de réponses favorables octroyées à une Gestion axée sur la performance prédite de : $Y = 0,361 + 0,654 \times 60 + 0,218 \times 39 \Rightarrow Y = 48$ réponses

Exemple 2 : si le niveau de réponses favorables accordées à un Système basé sur des méthodes appropriées demeure stable et que le niveau de réponses favorables assignées à l'application Approche portefeuille est égal à 59, on aura :

$$Y = 0,361 + 0,654 \times 60 + 0,218 \times 59 \Rightarrow Y = 53 \text{ réponses}$$

Exemple 3 : si le niveau de réponses favorables accordées à un Système basé sur des méthodes appropriées est égal à 75 et que le niveau de réponses favorables données à l'application Approche portefeuille demeure stable, on obtiendra :

$$Y = 0,361 + 0,654 \times 80 + 0,218 \times 39 \Rightarrow Y = 61 \text{ réponses}$$

Exemple 4 : lorsque le niveau de réponses favorables accordées à un Système basé sur des méthodes appropriées est égal à 75 et que le niveau de réponses favorables attribuées à l'application Approche portefeuille est égal à 55, la prévision sera :

$$Y = 0,361 + 0,654 \times 80 + 0,218 \times 59 \Rightarrow Y = 66 \text{ réponses}$$

Evidemment, le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans ce cas, plus le niveau de réponses favorables accordées à un *Système basé sur des méthodes appropriées* augmente, plus le niveau de réponses favorables assignées à une *Gestion axée sur la performance* augmente. On peut voir aussi que quand le niveau de réponses favorables attribuées à l'*application Approche portefeuille* augmente, le niveau de réponses favorables octroyées à une *Gestion axée sur la performance* augmente. Donc, l'augmentation ou la diminution du niveau de réponses favorables associées à un *Système basé sur des méthodes appropriées* et celles décernées à l'*application Approche portefeuille* influence le niveau de réponses favorables allouées à une *Gestion axée sur la*

performance dans le même sens. De plus, le modèle 2 est plus pertinent compte tenu qu'il contient plus de variabilité de la variable expliquée. Car, les deux variables indépendantes expliquent la variable dépendante à près de 79%, contrairement au premier modèle qui le fait à environ 62%(tableau récapitulatif des modèles). De ce fait, le modèle 2 est retenu pour réaliser une meilleure prévision d'une *Gestion axée sur la performance*. Soit : $Y = 0,361 + 0,654 \text{ Système basé sur des méthodes appropriées} + 0,218 \text{ application Approche portefeuille}$. Et, le coefficient **b** informe également sur le degré auquel chaque prédicteur influence la *variable dépendante* si tous les autres prédicteurs sont constants. Par exemple, chaque niveau réponses favorables de plus consenties à un *Système basé sur des méthodes appropriées* est associé à 0,654 réponses favorables de plus accordées à une *Gestion axée sur la performance*. Puis, l'erreur standard renseigne sur la variabilité du coefficient dans la population. Elle permet également de calculer la valeur de **t**. Cette dernière indique si le coefficient est significatif. Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirmait si chaque modèle était significatif, la signification de **t** permet de répondre à la question « est-ce que le **b** du prédicteur est différent de zéro ? », donc si chaque variable contribue significativement au modèle. Plus la valeur de **t** est élevée et plus celle de **p** est petite, plus le prédicteur contribue au modèle. On constate donc que les deux variables sont significatives, mais que la variabilité expliquée par *l'application Approche portefeuille* est plus importante que celle expliquée par un *Système basé sur des méthodes appropriées*. Autrement dit, les coefficients sont significatifs, mais les constantes des deux modèles ne le sont pas (soient 0,242 et 0,448). Cependant, loin de susciter le doute sur le sens de la relation trouvée, ces coefficients signifient seulement que les constantes ne sont pas significativement différentes de zéro. Ensuite, la valeur du Beta standardisé (β) apporte aussi une information intéressante. Elle indique le changement en écart-type de la *variable dépendante* pour chaque augmentation d'un écart-type de la *variable indépendante* quand toutes les autres valeurs sont constantes. Par exemple, la valeur d'un écart-type d'une *Gestion axée sur la performance* est de 1130 et celle d'un écart-type d'un *Système basé sur des méthodes appropriées* est de 873. On peut donc savoir que l'augmentation d'un écart-type d'un *Système basé sur des méthodes appropriées* (873) est associée à l'augmentation de 0,038 écart-type d'une *Gestion axée sur la performance* ($0,038 * 1,130 = 43$). Par conséquent, chaque fois que l'on approuve une réponse favorable de plus à un *Système basé*

sur des méthodes appropriées, le niveau de réponses favorables accordées à une *Gestion axée sur la performance* augmente de 43. Finalement, la valeur VIF (ou la tolérance, soit l'inverse du VIF ($1/VIF$)) permet de vérifier la prémisse de multicollinéarité. Au niveau du tableau précédent, on voit que la valeur du VIF est inférieure à 3,3(soit 1,346) et celle de la tolérance est supérieure à 0,3(soit 0,743). Par contre, ces deux valeurs sont très éloignées des limites établies. Donc, le risque de multicollinéarité existe probablement entre les deux variables explicatives retenues dans le modèle. C'est-à-dire que les deux variables indépendantes sont significativement corrélées entre elles. Ce qui ne garantit pas la bonne qualité du modèle 2 retenu.

En somme, les résultats des différents tests effectués confirment, à tous égards importants, que : une gestion axée sur la performance est tributaire de l'application de l'Approche portefeuille pour piloter les projets ou d'un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence. Par conséquent, il y lieu d'admettre que le niveau de conformité de notre première hypothèse augmente de manière significative; à savoir que : « *Le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics sera associé positivement à leur niveau de performance* ». C'est ainsi que s'enrichit la validité de notre proposition théorique.

7.4.3.2. L'hypothèse secondaire

- a) De surcroît, un pourcentage plus ou moins significatif de répondants sont tout a fait d'accord que le service responsable peut utiliser l'Approche portefeuille pour gérer l'ensemble des projets mis à sa charge, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte (30,5%). Car, toutes actions susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au niveau du système de gestion des projets de l'institution doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et les acteurs externes concernés (31,6%). Ce qui démontre le niveau d'influences des parties prenantes sur le système de gestion des projets au niveau des organismes publics.

- b) Evidemment, le test de corrélation cité plus haut a permis également de mesurer le degré d'association entre : *l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets doit prendre en compte les intérêts des acteurs et tout changement dans le système de gestion des projets est conditionné à l'approbation des acteurs*. Ainsi, nous avons remarqué que le coefficient de corrélation (*tableau 91*) est aussi supérieur à 0,30 et significatif ($p = 0,358$; sig = 0,000). Ce qui nous exhorte donc à rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre ces deux variables d'intérêt. Ceci traduit que la probabilité d'obtenir un coefficient de cette taille dans une population où ces deux variables ne sont pas reliées est de moins de 5 %. Par suite, nous acceptons l'hypothèse alternative: il existe une relation linéaire positive (puisque le coefficient est positif) entre les deux variables. De plus, la positivité du coefficient de corrélation indique que : autant que la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes est élevée, autant que la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics augmente. Et, en analysant la valeur du coefficient ($p = 0,358$), nous pouvons dire que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille moyenne et que l'association est moyenne. Alors, ces observations nous laissent augurer que l'hypothèse secondaire énoncée précédemment est confirmée. Ce qui explique qu'il existe probablement une relation positive entre la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics.
- c) Dans le but de mettre un sceau sur la deuxième hypothèse formulée à travers ce travail de recherche, nous avons réalisé les tests du khi-deux devant permettre d'extraire les relations de dépendance entre les deux variables citées en référence. C'est ainsi qu'à partir de ce tableau (*tableau 91.2*), nous pouvons retenir que le degré de signification entre ces deux variables est inférieur à 5% (Sig = 0,000 < 0,05). Donc, il y a lieu d'admettre l'hypothèse alternative évoquant l'existence de relations entre ces variables; contrairement à l'hypothèse nulle qui parle d'absence de relations. A cet effet, nous pouvons avancer qu'il y a probablement une relation de dépendance entre les variables en cause. Ce qui traduit que l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets paraissent dépendre de la prise

en compte des intérêts des acteurs concernés ; puisque tout changement dans le système de gestion des projets est conditionné à l'approbation de ces dits acteurs. Par suite, ces considérations ont permis de raffermir effectivement la validité de la deuxième hypothèse sur laquelle se fonde cette étude.

Tableau 91.2 : Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	53,617^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	44,607	16	,000
Association linéaire par linéaire	13,333	1	,000
N d'observations valides	95		

a. 17 cellules (68,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,32.

- d) Par ailleurs, nous avons mis l'accent sur l'analyse de la variance qui permettra de tester à la fois, l'égalité des variances et l'existence d'une relation de dépendance ou d'indépendance entre *l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets doit prendre en compte les intérêts des acteurs et tout changement dans le système de gestion des projets est conditionné à l'approbation des acteurs*. Dans un premier temps, nous avons examiné l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes. Ainsi, le *tableau 96* a permis d'extraire d'abord la statistique proprement dite, ensuite les degrés de libertés selon lesquels elle est interprétée : le premier est le nombre de groupes moins 1 (5 -1) et le second, le nombre de participants moins le nombre de groupes (95-5). Dans la dernière colonne, nous remarquons que le test est significatif (**Sig = 0,002 < 0,05**) ; ce qui explique que nous devons rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des variances. En effet, il y a lieu d'affirmer que dans notre échantillon, les variances des sous-groupes peuvent être considérées comme différentes. Ce qui ne nous convient pas parfaitement et nous permet de passer à l'interprétation de l'ANOVA.

Tableau 91.2.1: Test d'homogénéité des variances

Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
4,474	4	90	,002

Dans un deuxième temps, le *tableau 91.2.1.1* a démontré que le seuil de signification de la relation entre *ces deux variables* citées plus haut est nul (**Sig = 0,000**). Ce qui nous commande de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre ces dites variables. En conséquence, nous pouvons signaler qu'il y a peu de chance que le nombre moyen de répondants identifiés dans chaque groupe soit le même dans la population. En outre, il paraît fort probablement qu'il existe une relation de dépendance entre les deux variables auxquelles nous avons fait référence. Donc, ces considérations prouvent à certains égards le bien-fondé de la deuxième hypothèse énoncée à travers ce travail de recherche.

Tableau 91.2.1.1: ANOVA

Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	(combiné)	30,776	4	7,694	6,983	,000
	Non pondérés	15,201	1	15,201	13,796	,000
	Terme linéaire Pondérés	18,431	1	18,431	16,728	,000
	Ecart	12,346	3	4,115	3,735	,014
Intragroupes		99,161	90	1,102		
Total		129,937	94			

Il est à noter que trois variables ont été considérées dans le cadre de l'analyse de variance : Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs (**VD**) et Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs (**VI**), Acteurs influencent le système de gestion projets (**VI**). Nous avons remarqué que les données tirées de ces tests permettront d'aboutir à des conclusions similaires. C'est pourquoi nous avons retenus uniquement les données issues de la variable dépendante(**VD**) et la première variable indépendante(**VI**).

- e) En definitive, dans le but d'augmenter la justesse de notre deuxième hypothèse, nous avons jugé utile de recourir à l'analyse de régression linéaire multiple à partir des trois variables suivantes : *utilisation Approche portefeuille* en fonction de *Acteurs influencent le système de gestion projets* et *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs*. Conséquemment, plusieurs tableaux de données ont fait l'objet d'interprétation.

Tout d'abord, les données du *tableau 91.2.2* indiquent que l'étude a été menée sur un échantillon de quatre-vingt-quinze(95) répondants. Et que la première variable accuse une moyenne de 3,75, la seconde 3,21 et la troisième 3,75.

Tableau 91.2.2 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs	3,75	1,176	95
Acteurs influencent le système de gestion projets	3,21	1,219	95
Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs	3,75	1,176	95

Ensuite, l'examen des données du deuxième tableau (*tableau 91.2.2.1 en Annexe*) permet de constater qu'il existe une corrélation significative entre *utilisation Approche portefeuille* en fonction de *Acteurs influencent le système de gestion projets* et *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs*. Néanmoins, la corrélation est peu élevée et significative entre : *utilisation Approche portefeuille* et *Acteurs influencent le système de gestion projets* (0,305), *utilisation Approche portefeuille* et *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* (0,377), *Acteurs influencent le système de*

gestion projets et *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* (0,253). De plus, il n'y a pas une corrélation entre deux variables qui se situe à 0,9 (ou -0,9). Donc, il n'existe pas de risque important de multicollinéarité entre ces variables. Toutefois, nous avons constaté que les données sont sensiblement identiques et conduisent vers les mêmes conclusions. Par suite, il vaut mieux se référer au tableau de corrélations en annexe (*tableau 91*) en lieu et place du *tableau 91.2.2.1* afin d'éviter la multiplication des tableaux.

Variables introduites/éliminées

Puis, le tableau suivant présente les variables retenues dans les deux étapes du modèle. On constate que les variables *Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs* et *Acteurs influencent le système de gestion projets* ont été maintenues pour les deux modèles, avec notre critère de sélection pas à pas (la probabilité F est significative à $p < 0,05$) et n'a exclu aucune variable. Car, la valeur F associée au coefficient b a atteint le seuil de signification.

Tableau 91.2.2.2 : Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).
2	Acteurs influencent le système de gestion projets	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq 0,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq 0,100$).

a. Variable dépendante : Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

Étape 1 : Évaluation de la qualité du modèle de régression

De même que la régression simple, l'interprétation commence en examinant la qualité du modèle. On vérifie si la première étape du modèle explique significativement plus de variabilité qu'un modèle sans prédicteur (*variable indépendante*). Ensuite, il s'agit de s'assurer que toutes les variables introduites contribuent à améliorer significativement la variabilité expliquée par le modèle final.

Analyse de variance

Effectivement, le tableau d'ANOVA permet de déterminer si on rejette l'hypothèse nulle (H_0) ou non. Dans ce cas, on veut savoir dans un premier temps si *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* prédit mieux *l'utilisation Approche portefeuille* que ne le fait un modèle sans prédicteur (avec seulement la moyenne) et dans un deuxième temps, si *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* et *Acteurs influencent le système de gestion projets* prédisent mieux *l'utilisation Approche portefeuille* qu'un modèle sans prédicteur. L'hypothèse nulle est donc que les deux modèles sont équivalents à la moyenne de *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs*.

Tableau 91.2.2.3 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	18,431	1	18,431	15,372	,000 ^b
	Résidus	111,506	93	1,199		
	Total	129,937	94			
2	Régression	24,519	2	12,260	10,699	,000 ^c
	Résidus	105,418	92	1,146		
	Total	129,937	94			

a. Variable dépendante : Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

b. Prédicteurs : (Constante), Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs

c. Prédicteurs : (Constante), Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs, Acteurs influencent le système de gestion projets

De plus, on constate à la lecture du tableau que selon la valeur F obtenue pour les deux modèles, on peut rejeter l'hypothèse nulle. En effet, les valeurs de 15,372 et de 10,699 sont significatives à $p < 0,001$ (sig = 0,000), ce qui indique que nous avons moins de 0,1 % de chance de se tromper en affirmant que les modèles contribuent à mieux prédire une *Gestion axée sur la performance* que la simple moyenne.

Étape 2 : Évaluation de l'ajustement du modèle de régression aux données

Maintenant que l'on sait que le modèle est significatif, le tableau récapitulatif des modèles permet de déterminer la contribution de chaque bloc de variables. Ce tableau indique le R^2 cumulatif à chaque étape du modèle (colonne R-deux)) ainsi que l'apport spécifique de chaque bloc (colonne Variation de R-deux).

Tableau 91.2.2.4 : Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,377 ^a	,142	,133	1,095	,142	15,372	1	93	,000
2	,434 ^b	,189	,171	1,070	,047	5,314	1	92	,023

a. Prédicteurs : (Constante), Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs

b. Prédicteurs : (Constante), Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs, Acteurs influencent le système de gestion projets

c. Variable dépendante : Utilisation AP-prendre en compte les interets des acteurs

Le tableau contient donc plusieurs informations utiles. Premièrement, la valeur de la corrélation multiple (R) correspond à l'agglomération des points dans la régression simple. Elle représente la force de la relation entre la *variable dépendante* et la combinaison des *variables indépendantes* de chaque modèle. Des valeurs de 0,377 et 0,434 suggèrent que les données sont ajustées de manière satisfaisante au modèle. Ensuite, la signification du R^2 est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape. La variation de F associée au premier modèle est significative ($p < 0,001$, avec sig = 0,000). Ce modèle explique donc une proportion significative de la variance de la variable *utilisation Approche portefeuille*. Nous sommes passés de $R^2 = 0$ à $R^2 = 0,377$. Le deuxième modèle fait passer le R^2 de 0,377 à 0,434. Cette variation de 0,047 apparaît comme significative. En effet, la valeur de F est calculée à partir de la variation du R^2 entre les étapes. On détermine donc si la différence (0,047) entre le R^2 du modèle 2 (0,434) et celui du modèle 1 (0,377) est significative. Cette fois-ci, c'est le cas ($p < 0,001$). Chaque étape contribue donc significativement à l'amélioration de l'explication de la variabilité de la *variable dépendante*. Cependant, l'équation suivante favorisera la poursuite de l'analyse des différents modèles dans le souci de parvenir à un modèle de prévision de *l'utilisation Approche portefeuille*.

De ce fait, le premier modèle est celui qui prend en compte toutes les variables explicatives. Il illustre donc le modèle général qui se présente comme suit :

$$Y = F(X_1, X_2) \Rightarrow Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Y = Utilisation Approche portefeuille, soit la variable dépendante

Les variables indépendantes sont : X_1 = Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs, X_2 = Acteurs influencent le système de gestion projets, a = Constante, b_1 et b_2 représentent les coefficients de corrélation respectives des deux variables indépendantes.

Or, deux modèles ont été retenus (*Tableau 91.2.2.5*). Toutefois, une variable(X_2) a été exclue au niveau du modèle 1 en raison de leur degré d'explication de la variable dépendante(Y).

Étape 1 : Évaluation de la variabilité expliquée par les deux modèles de régression retenus

Enfin, on se rappelle que la valeur du R^2 , lorsqu'elle est multipliée par 100, indique le pourcentage de variabilité de la *variable dépendante* expliquée par les deux modèles (les prédicteurs). Les résultats suggèrent que 37,7 % de *l'utilisation Approche portefeuille* est expliqué par *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* (modèle 1) et que 43,4 % de *l'utilisation Approche portefeuille* est expliqué par la combinaison de *Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs* et *Acteurs influencent le système de gestion projets* (Modèle 2). Référence tableau récapitulatif des modèles.

Étape 2 : Évaluation des paramètres des deux modèles

Maintenant, on sait que les deux modèles sont significatifs. Par contre, le deuxième est celui qui explique le plus de variance. Ce qui montre qu'il est possible de construire l'équation de régression pour prédire une valeur de Y (la variable dépendante).

D'abord, le premier modèle permet de prédire *l'utilisation Approche portefeuille* en fonction de *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs*. Donc, l'autre variable explicative est exclue, et l'équation de régression est la suivante : $Y = a + b_1X_1 \Rightarrow$

$Y = 2,336 + 0,377$ Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs

Cette équation montre que l'augmentation du niveau de réponses favorables à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* entrainera l'augmentation du niveau de réponses favorables pour *l'utilisation Approche portefeuille*. Avec une réponse favorable équivaut à tout a fait d'accord.

Par exemple, si $X_1 = 30$ réponses $\Rightarrow Y = Y = 2,336 + 0,377 \times 30 \Rightarrow Y = 14$ réponses

Si $X_1 = 50$ réponses $\Rightarrow Y = Y = 2,336 + 0,377 \times 50 \Rightarrow Y = 21$ réponses

Ensuite, le deuxième modèle prend en compte les deux variables indépendantes (*Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* et *Acteurs influencent le système de gestion projets*) pour établir une prévision relative à *l'utilisation Approche portefeuille*. L'équation du modèle 2 s'écrit comme suit : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$.

Ce qui implique : **$Y = 1,855 + 0,320$ Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs + $0,216$ Acteurs influencent le système de gestion projets**

Exemple 1 : Pour niveau de 30 réponses favorables accordées à Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs Et 16 réponses favorables attribuées à Acteurs influencent le système de gestion projets, on obtiendra un niveau de réponses favorables octroyées à l'Utilisation Approche portefeuille prédite de :

$$Y = 1,855 + 0,320 \times 30 + 0,216 \times 16 \Rightarrow Y = 15 \text{ réponses}$$

Exemple 2 : si le niveau de réponses favorables données à Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs demeure stable et que le niveau de réponses favorables associées à Acteurs influencent le système de gestion projets est égal à 36, on aura :

$$Y = 1,855 + 0,320 \times 30 + 0,216 \times 36 \Rightarrow Y = 19 \text{ réponses}$$

Exemple 3 : si le niveau de réponses favorables consenties à Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs est égal à 50 et que le niveau de réponses

favorables décernées à Acteurs influencent le système de gestion projets demeure stable, on obtiendra :

$$Y = 1,855 + 0,320 \times 50 + 0,216 \times 16 \Rightarrow Y = 21 \text{ réponses}$$

Exemple 4 : lorsque le niveau de réponses favorables allouées à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* est égal à 50 et que le niveau de réponses favorables fournies à Acteurs influencent le système de gestion projets est égal à 36, la prévision sera :

$$Y = 1,855 + 0,320 \times 50 + 0,216 \times 36 \Rightarrow Y = 26 \text{ réponses}$$

En outre, le signe du coefficient nous indique le sens de la relation. Dans ce cas, plus le niveau de réponses favorables consacrées à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* augmente, plus le niveau de réponses favorables accordées à *l'utilisation Approche portefeuille* augmente. On peut voir aussi que quand le niveau de réponses favorables assignées à *Acteurs influencent le système de gestion projets* augmente, le niveau de réponses favorables associées à *l'utilisation Approche portefeuille* augmente. Donc, l'augmentation ou la diminution du niveau de réponses favorables liées à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* et celles décernées à *Acteurs influencent le système de gestion projets* influence le niveau de réponses favorables octroyées à *l'utilisation Approche portefeuille* dans le même sens. De plus, le modèle 2 est plus pertinent compte tenu qu'il contient plus variabilité de la variable expliquée. Car, les deux variables indépendantes expliquent la variable dépendante à près de 43%, contrairement au premier modèle qui le fait à environ 38%(tableau récapitulatif des modèles). De ce fait, le modèle 2 est retenu pour réaliser une meilleure prévision de *l'utilisation Approche portefeuille*. Soit : **$Y = 1,855 + 0,320 \text{ Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs} + 0,216 \text{ Acteurs influencent le système de gestion projets}$** . Or, le coefficient **b** informe également sur le degré auquel chaque prédicteur influence la *variable dépendante* si tous les autres prédicteurs sont constants. Par exemple, chaque niveau de réponses favorables de plus fournies à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* est associé à 0,32 réponses favorables de plus allouées à *l'utilisation Approche portefeuille*. Ensuite, l'erreur standard renseigne sur la variabilité du coefficient dans la population. Elle permet également de calculer la valeur de

t. Cette dernière indique si le coefficient est significatif. Alors que le tableau sur le récapitulatif des modèles confirmait si chaque modèle était significatif, la signification de **t** permet de répondre à la question « est-ce que le **b** du prédicteur est différent de zéro? », donc si chaque variable contribue significativement au modèle. Plus la valeur de **t** est élevée et plus celle de **p** est petite, plus le prédicteur contribue au modèle. On constate donc que les deux variables sont significatives, et que la variabilité expliquée par les deux variables indépendantes est aussi significative. Autrement dit, les coefficients et les constantes des deux modèles sont tous significatifs (soit $\text{Sig} < 0,001$). Cependant, loin de susciter le doute sur le sens de la relation trouvée, ces coefficients signifient seulement que les constantes sont significativement différentes de zéro. La valeur du Beta standardisé (β) apporte aussi une information intéressante. Elle indique le changement en écart-type de la *variable dépendante* pour chaque augmentation d'un écart-type de la *variable indépendante* quand toutes les autres valeurs sont constantes. Par exemple, la valeur d'un écart-type de *l'utilisation Approche portefeuille* est de 1176 et celle d'un écart-type de *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* est de 1,176. On peut donc savoir que l'augmentation d'un écart-type d'un *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs* (1,176) est associée à l'augmentation de 0,047 écart-type d'une *Gestion axée sur la performance* ($0,047 * 1,176 = 55,272$). Par conséquent, chaque fois que l'on associe une réponse favorable de plus à *Tout changement dans le système de GP-approbation des acteurs*, le niveau de réponses favorables assignées à *l'utilisation Approche portefeuille* augmente de 55. Finalement, la valeur VIF (ou la tolérance, soit l'inverse du VIF ($1/\text{VIF}$)) permet de vérifier la prémisse de multicollinéarité. Au niveau du tableau précédent, on voit que la valeur du VIF est inférieure à 3,3 (soit 1,068) et celle de la tolérance est supérieure à 0,3 (soit 0,936). Par contre, ces deux valeurs sont très éloignées des limites établies. Donc, le risque de multicollinéarité existe probablement entre les deux variables explicatives retenues dans le modèle. C'est-à-dire que les deux variables indépendantes sont significativement corrélées entre elles. Ce qui ne met pas en sûreté la bonne qualité du modèle 2 maintenu.

En définitive, les divers tests réalisés authentifient vraisemblablement que l'utilisation de l'Approche portefeuille relève du degré d'influence des acteurs impliqués sur le système de gestion des projets ou de leur autorité d'approbation de toutes actions

susceptibles d'apporter des changements au niveau du dit système. Conséquemment, ces conclusions paraissent entériner notre deuxième hypothèse de recherche, à savoir : « *Il existe une relation positive entre la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics* ». Ce qui contribue à l'accroissement de la plausibilité de notre proposition théorique.

CHAPITRE VIII

L'INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

8.1. L'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats de cette étude sera effectuée à la lumière de la question générale formulée au chapitre précédent en vue de faire ressortir la crédibilité des résultats. Cette interrogation que nous essayons de répondre était de savoir : « *Quelle est l'influence de la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes comme variable modératrice sur les relations entre l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets et la performance des organismes publics en Haïti?* ». Elle a été donc articulée autour des deux questions spécifiques suivantes en vue de faciliter la compréhension et augmenter la possibilité d'extraction des réponses à partir des données collectées.

8.1.1. La prise en compte des intérêts des parties prenantes conditionne-t-elle l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics?

Répondre par la négation est une pure illusion à l'endroit des répondants au questionnaire d'enquête. Ils ont affirmé que le système de gestion des projets en Haïti est à deux vitesses. D'une part, les projets financés par les bailleurs de fonds internationaux (comme la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, l'Agence canadienne pour le développement internationale, par exemple) sont gérés parfois en fonction de leurs propres principes. Ils imposent leur dirigisme à partir de leurs moyens de financement. Ils ordonnent le management par projet par la création des unités de gestion comme des entreprises orientées-projets (Leroy, 1994). Ces unités gèrent des portefeuilles de projets financés uniquement par l'aide étrangère. Bien qu'elles soient rattachées à des ministères, ces unités de gestion sont placées généralement dans d'autres locaux et les bailleurs de fonds maintiennent leur contrôle plus facilement. D'autre part, les projets financés par les fonds du trésor public et le fonds pétrocaribe sont réalisés suivant les principes nationaux édictés par le gouvernement. Chaque organisme public assure la gestion de leur portefeuille respectif de projets au regard des procédures de gestion arrêtées.

Il arrive parfois que les chefs du pouvoir exécutif créent des structures parallèles tout comme les bailleurs de fonds pour réaliser des projets spécifiques à des fins politiques en dehors des procédures établies. Ils pourraient même instrumentaliser certains ministres pour retarder de vrais projets au profit d'autres projets amorphes. En effet, ces propos recueillis semblent justifier que certains répondants confirment que les acteurs impliqués influencent fortement le fonctionnement du système de gestion des projets en Haïti (16,8%). En conséquence, toutes actions susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au niveau du système de gestion des projets doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et par les acteurs externes concernés (31,6%). Ce qui a été corroboré par divers tests statistiques réalisés au cours de cette étude, tels que : les tests de corrélation, du khi-deux, de variance et de régression linéaire multiple. Fort de ces considérations, certaines parties prenantes semblent avoir d'importants intérêts dans la façon dont fonctionne le système de gestion actuel des projets au niveau des organismes publics. N'est-ce pas la raison pour laquelle la plupart des répondants déclarent que l'Approche portefeuille peut être utilisée pour gérer l'ensemble des projets, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte (30,5%). Il devient évident que le système de gestion des projets est le centre d'intérêts des parties concernées, et qu'en aucune manière nous ne pouvons prétexter leur ignorance. D'autant plus que l'OGC(2008) souligne que la gestion de portefeuille requiert non seulement l'engagement des parties prenantes mais aussi leur participation de manière proactive dans le développement du processus et les prises de décisions suivant le cas. De surcroît, l'Approche portefeuille suppose l'inclusion, une collaboration effective et un collectif solide.

8.1.2. Peut-on s'attendre à une amélioration de la performance des organismes publics en utilisant l'Approche portefeuille dans la gestion des projets ?

L'étude réalisée en Haïti au niveau des organismes publics durant l'automne 2015 a permis de voir que le système de gestion de portefeuille de projets est alimenté par un ensemble de pratiques discordantes dues aux influences des parties prenantes dont les unes plus courantes que les autres. Toutefois, il existe le manuel de procédures sur la gestion de l'investissement public en Haïti qui est régie par le décret du 4 octobre 1984(MPCE, 2014). De plus, 60% des participants à l'enquête de terrain détiennent une formation académique

de niveau maîtrise, tout domaine confondu contre 21,1% en gestion de projet ; même si 61,1% ont moins de 5 ans d'expériences en gestion de portefeuille de projets. Malgré qu'il existe entre autre un cadre réglementaire de référence et un personnel plus ou moins compétent qui devraient servir à une meilleure gestion des projets, la performance reste à certains égards un idéal à atteindre dans bon nombre d'institutions. Car, les responsables laissent entrevoir une apparence d'un système qui fonctionne à merveille, alors qu'au fond il y a peu de résultats. Ainsi, certaines personnes ont refusé de compléter le questionnaire puisqu'ils ne sont pas en mesure de dire la vérité telle qu'elle est. Ils ne voulaient pas biaiser les réponses qui auront sans doute des conséquences sur les résultats de l'étude. Mais, ils sont d'accord que des dispositions doivent être prises pour améliorer les pratiques existantes. Nous pouvons comprendre pourquoi l'accès au terrain est si difficile. La recherche universitaire n'est donc pas évidente à certains endroits en Haïti. Peut-on aspirer au développement dans une telle situation ?

C'est pourquoi, les résultats de l'analyse des données montrent que les critères de performance n'ont pas toujours au rendez-vous. Par exemple : les projets semblent ne pas toujours refléter les objectifs stratégiques poursuivis, et leur sélection ne suit pas vraiment un processus formel, voire les procédures établies ; la planification des activités dans le cadre de la mise en œuvre des projets n'est pas toujours respectée, car il y a toujours prolongation de durée et dépassement des prévisions budgétaires. Dans le cadre du suivi réalisé au niveau des projets en cours, les recommandations sont parfois restées lettre morte à cause qu'elles ignorent les intérêts de certains acteurs clés. Alors que, ces derniers exigent une gestion axée sur les résultats.

Cependant, l'application de l'Approche portefeuille peut permettre aux organismes publics d'avoir un système de gestion centralisée, plus dynamique et mieux huilée, axée sur la rigueur quant au respect des normes, la flexibilité aux turbulences de l'environnement, et prend en compte l'interdépendance entre les projets. Elle permettrait d'utiliser de meilleures méthodes de sélection des projets, de mieux aligner les projets sur les objectifs stratégiques définis, d'optimiser les ressources disponibles (humaines, financières, matérielles et équipements, etc.), avoir un système de communication efficace, cultiver la transparence quant à la publication des rapports. Elle permettrait aussi de faire le suivi des

projets en cours de manière systématique puisque les recommandations exigeraient d'apporter des modifications en temps réel en vue de favoriser la stabilité du système de gestion des projets. Elle favoriserait également d'implanter un réseau de communication plus fiable et la circulation de l'information au moment opportun. Ainsi, la notion de performance, comme on peut le constater, est le fondement même d'une telle approche. C'est la raison pour laquelle, bon nombre de répondants (63,2%) sont favorables à l'utilisation de l'Approche portefeuille au niveau de leur institution respective. Ils sont persuadés que cette approche de gestion offrirait d'énormes avantages aux organismes publics et qu'il n'y a aucune raison de ne pas en profiter. D'ailleurs, il a été prouvé au niveau des différents tests statistiques effectués plus haut qu'il existe fort probablement une relation d'association entre la performance des organismes publics et l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets. Notamment, les tests de corrélation, du khi-deux, de variance et de régression linéaire multiple. Plus d'un croient qu'une sensibilisation au plus haut niveau pourrait porter les dirigeants et les autres parties impliquées à prendre conscience de l'état actuel du système de gestion des projets, et qu'il y a lieu de prendre en conséquence des décisions nécessaires pour l'améliorer. Parce que les faiblesses constatées ne profitent pas aux plus grand nombre. À partir de ce moment, proposer l'application de l'Approche portefeuille comme une meilleure alternative serait d'une grande importance pour les parties prenantes. Car, elle donne les garanties nécessaires pour améliorer la performance des organismes publics dans le cadre de la gestion des projets d'investissement public.

En résumé, l'utilisation effective de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets peut concourir à la performance des organismes publics, au regard de toutes les observations faites précédemment. Les parties prenantes ne sont pas toutefois des chevaliers d'industrie qui s'accrochent uniquement sur leurs propres intérêts. Car, elles travaillent pour le bien de la communauté. Elles devraient donc faire des concessions au cas où elles seraient quelques parts lésées par une décision éclairée qui soit profitable au plus grand nombre.

8.2. La discussion des résultats

Cette section nous commande de passer en revue les résultats de l'étude pour voir s'ils sont susceptibles d'être généralisés. Il faut noter par ailleurs que cette étude n'a pas la prétention de cerner l'ensemble des problèmes que peuvent confronter tous les organismes publics dans le cadre de la gestion des projets à travers le monde. Elle ne vise pas non plus toutes les institutions nationales (publiques et privées) et internationales (ONG et autres) qui réalisent des projets en Haïti. Elle est donc limitée à certains organismes importants qui appartiennent au secteur public d'Haïti et se consacre aux objectifs énoncés au CHAPITRE I qui nous témoignent d'une importance capitale. À cet effet, notre discussion prendra en compte essentiellement les limites de l'étude liées aux différents aspects traités au niveau des chapitres précédents et les pistes de recherche qui en découlent. Telles que : les limites liées à la taille de l'échantillon, la qualité et le choix des répondants; les limites liées au questionnaire et à la documentation; les limites liées au chercheur et au terrain de recherche; et enfin, les pistes de recherches futures.

8.2.1. La taille de l'échantillon, la qualité et le choix des répondants

Dans une recherche quantitative, Fortin(2010) explique qu'un échantillon est représentatif s'il peut, en raison de ses caractéristiques, se substituer à l'ensemble de la population cible. Ainsi, les 95 participants à cette étude sont-ils représentatifs par rapport à l'ensemble des gestionnaires de projets opérant au niveau des organismes publics en Haïti? D'ailleurs, il semble difficile d'estimer cette population puisque nous n'avons pas été capables, sinon le temps nécessaire, d'identifier avec justesse tous les organismes publics en Haïti. Cependant, notre étude porte sur quatre catégories d'institutions étatiques bien spécifiques, notamment : les ministères, les organismes déconcentrés, les organismes autonomes et les institutions indépendantes. Et, notre population cible est estimée à 200 répondants dans laquelle un échantillon de 95 (soit 47,5%) a été extrait. De plus, les ministères constituent la plaque tournante dans le cadre de la gestion des projets; 16 sur 18 (soit 88%) sont touchés par l'étude et fournissent 63,2%(soit 60) des participants. Les répondants sont des cadres responsables de projets choisis sur la base de leur degré d'implication dans le système de gestion des projets au niveau des organismes publics ciblés. Par rapport à leur statut, ils sont astreints à l'obligation de réserve et au secret

professionnel. Donc, il est fort probable que certains d'entre eux fournissent des réponses à certaines questions qui puissent manquer d'authenticité. Puisqu'ils pourraient ne pas vouloir dévoiler la faiblesse du système de gestion des projets où ils sont impliqués. Or, il leur revient de prendre les mesures nécessaires d'amélioration. Pour atténuer les effets des risques potentiels de biais dans ce cas, nous avons pris le soin de recueillir l'avis de plusieurs répondants au sein d'une même institution.

8.2.2. Les limites liées au questionnaire et à la documentation

Le questionnaire et les articles consultés constituent les principales sources de données sur lesquelles repose le contenu du rapport de recherche. Et, ces articles proviennent des documents personnels du chercheur, du moteur de recherche Google, des rayons de la bibliothèque de l'UQAC ainsi que des bases de données existantes, notamment : Google Scholar, Proquest, Érudit, Business Source Complete(EBSCO), CAIRN. Alors, le questionnaire représente-t-il le meilleur instrument pour la collecte de données? Il n'y a pas d'instrument qui soit meilleur par rapport à d'autres puisque chacun a ses avantages et ses inconvénients. Toutefois, nous avons choisi le questionnaire parce qu'il est le plus utilisé en recherche quantitative, facilite la collecte de données compte tenu de l'accès difficile au terrain et la disponibilité des répondants. Or, les questions prennent en compte les divers aspects cernés par l'étude et sont fermées avec plusieurs possibilités de réponses. Car, la base de données constituée à partir des informations recueillies peut en témoigner. Par ailleurs, la qualité des réponses fournies par un répondant se justifie à l'aide de la logique et l'ordonnancement des questions, et même des réponses d'autres participants d'une même institution et sur une même question dans certains cas. De plus, l'anonymat du questionnaire donne une certaine assurance aux participants et les incite à exprimer leurs opinions librement et en toute sincérité. Quant à la documentation, est-elle suffisante pour valider le contenu du mémoire? Les articles feuilletés passent en revue l'évolution de la gestion de projet et la gestion de portefeuille de projets à travers le temps et l'espace : comme outils et techniques destinés à dynamiser les chefs de projet, d'une part, et comme mode d'organisation visant la performance des entreprises, d'autre part. Sans avoir la prétention d'examiner l'ensemble des articles qui traitent ces notions, nous estimons qu'un nombre significatif a été répertorié au cours de la révision des écrits.

8.2.3. Les limites liées au chercheur et au terrain de recherche

La rigueur et l'objectivité sont deux facteurs clés qui garantissent la qualité de tout rapport de recherche de type quantitatif, et que le chercheur ne peut en aucun cas prétexter leur ignorance. Cependant, sans avoir la prétention de réaliser un travail parfait, le chercheur a-t-il pris la précaution de minimiser, à tous égards importants, les risques de subjectivité ? Comme nous pouvons le constater, il y a une logique unitaire entre les différentes parties traitées tout en respectant le cadre de l'étude (cohérence), les principes méthodologiques sont suivis minutieusement (rigueur), les analyses et les interprétations sont corroborées par des approches contradictoires (objectivité), les résultats sont appréciés avec une certaine flexibilité. Par contre, le terrain de recherche choisi peut-il favoriser des conclusions générales à partir des données collectées ? D'ailleurs, cette étude prend en compte uniquement les organismes publics en Haïti. Si elle s'étendait sur plus d'un pays, nous n'aurions pas la certitude d'obtenir les mêmes résultats. Et, même si les institutions du secteur privé en Haïti étaient prises en compte, nous pourrions ne pas aboutir aux mêmes résultats. Puisque chaque secteur, chaque pays a des caractéristiques qui leur sont propres. Leur système de gestion des projets émane du système politique en place ou du système de gouvernance instauré dans le pays. Toutefois, ne pourrions-nous pas s'attendre à une convergence de vue entre les participants ou à des résultats totalement opposés à ceux de la présente étude ? Autant de considérations qui réclament une certaine prudence dans la formulation de nos conclusions.

CHAPITRE IX

LES RECOMMANDATIONS

Les travaux réalisés ont permis d'entrevoir d'autres recherches au niveau gouvernemental. C'est pourquoi les recommandations ci-après tiennent compte à la fois de l'utilisation de l'Approche portefeuille et des implications de l'étude.

9.1. Les recommandations liées à l'utilisation de l'Approche portefeuille

Les organismes publics ont une mission d'intérêt général qui demande la mise en place d'un système de gestion performante leur permettant de réaliser des projets d'investissements indispensables à la satisfaction de tous les acteurs concernés. Alors, ils doivent investir dans la recherche et le développement en vue d'accroître leur capacité pour se procurer des outils essentiels à la maîtrise des facteurs environnementaux. Ce qui leur permettrait d'améliorer constamment le système de gestion des projets. Sur ce, nous encourageons les organismes publics, notamment en Haïti, à mettre en application l'Approche portefeuille dans la gestion des projets d'investissements dont ils assurent la coordination. Ils sont aussi invités à promouvoir la formation en gestion de projet de tous leurs cadres impliqués dans la mise en œuvre des projets et/ou le recrutement de ressources humaines spécialisées.

9.2. Les recommandations liées aux implications de la recherche

Les différentes considérations évoquées tout au long de la réalisation des travaux liés à cette étude justifient la thèse selon laquelle : « Une recherche scientifique ouvre la voie à un nouveau questionnement ». En effet, d'autres possibilités de recherches peuvent être envisagées à partir des résultats découlant de cette étude. À titre d'illustration, nous pensons qu'il serait important de recourir entre autre à un autre terrain de recherche et/ou à une autre approche de recherche. Ce qui pourrait renforcer la validation des résultats issus de nos travaux de recherche, ainsi que leur généralisation. Premièrement, le renouvellement de cette même étude au niveau des organismes publics dans un autre pays permettra de comparer les résultats. Parce que chaque pays établit son système de gestion des projets en

fonction de ses propres lois et la stratégie définie pour matérialiser sa politique de développement. Or, le système de gestion utilisé en Haïti est l'émanation des pouvoirs publics. Il n'est pas évident que les résultats soient comparables. Pourrait-on s'attendre à des résultats similaires à notre étude ou des divergences de vue entre ces deux catégories de participants? Deuxièmement, il est également souhaitable de reproduire cette même étude suivant une approche qualitative qui impliquera une méthodologie différente, en conservant ce même terrain de recherche. En approchant la réalité d'une autre manière avec des principes totalement contraires, et aussi, avec l'utilisation de l'entrevue comme outil de collecte de données, on pourrait aboutir à des résultats complètement opposés ou des points de vue convergents.

LA CONCLUSION

« L'apport de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti ». Tel est le sujet sur lequel porte cette étude, et celui-là a été retenu pour des raisons particulières évoquées au niveau du CHAPITRE VI. Puisque, nous avons observé au niveau de la littérature que les institutions publiques font face, tout comme les entreprises privées, aux enjeux environnementaux qui entravent leur performance. Notamment, la concurrence entre les pays, les crises de finances publiques et l'évolution rapide des technologies. De manière générale, la réalisation de cette étude a pour objectif de contribuer à la performance des organismes publics en leur proposant de mettre en œuvre un système de gestion susceptible de concourir à une meilleure réalisation des projets d'investissements publics porteurs de bien-être pour la communauté. Ainsi, nous avons suivi rigoureusement un cheminement méthodologique basé entre autres sur : un positionnement épistémologique positiviste qui requiert une approche quantitative et l'utilisation d'un questionnaire pour la cueillette des données. A la lumière de notre cadre théorique, l'analyse des données statistiques a permis d'aboutir aux résultats suivants : « il y a une corrélation positive et significative entre : d'une part, la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes et la probabilité d'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics ; d'autre part, le niveau d'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au sein des organismes publics et leur niveau de performance ». S'appuyant sur ces résultats, nous pouvons conclure que : premièrement, la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes (variable modératrice) influence significativement les relations entre les deux variables associées ; deuxièmement, l'application de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets peut vraisemblablement concourir à la performance des organismes publics en Haïti, moyennant la prise en compte du niveau d'intérêts des parties prenantes. En admettant que ces résultats confirment, à tous égards importants, les deux hypothèses formulées au CHAPITRE IV, nous pouvons avancer que la question principale de cette étude a trouvé jusqu'ici les éléments de réponses nécessaires. Toutefois, certains aspects fondamentaux liés à la façon d'intégrer cette nouvelle approche au niveau du système de gestion des projets en Haïti n'ont pas été pris en compte. Puisqu'il serait nécessaire de

réaliser un état des lieux propre à chaque institution pour ensuite établir un plan adapté de mise en œuvre. Car, la réalité est différente d'une entité étatique à une autre. Les systèmes de gestion des projets qui existent dans les organismes publics ne sont pas vraiment harmonisés ; or, ces systèmes n'ont pas le même niveau de défaillance. Nous tenons aussi à signaler que la qualité de notre travail de recherche repose sur des caractéristiques particulières, notamment : une thématique originale par rapport au terrain de recherche, une problématique réelle et d'actualité, une méthodologie adaptée, une base théorique riche. Bien qu'il en soit, nous n'avons nullement la prétention d'atteindre la perfection, mais plutôt de présenter une étude qui respecte les principes régissant les travaux de recherche scientifique.

Cependant, Fortin(2010) pense que le chercheur doit savoir jusqu'à quel point il est possible de généraliser les résultats d'une recherche. D'ailleurs, le fait que la population faisant l'objet de l'étude est restreinte ne diminue en rien la portée des dits résultats. En effet, les diverses considérations mises de l'avant dans le cadre de l'analyse des données augmentent notre conviction quant à la généralisation des résultats à d'autres groupes similaires impliqués dans la gestion des projets au niveau du secteur public en Haïti. Puisque, les institutions qui ont participé à cette étude sont pour la plupart les plus importants du pays en matière de gestion des projets au niveau du secteur public. De plus, ce rapport de recherche peut servir de référence à l'enseignement et aux étudiants dans le cadre de leurs travaux, aux gestionnaires de projets travaillant pour les organismes publics, surtout en Haïti, et à tout autre professionnel intéressé par cette discipline. Sans aucun doute, il contribue à l'avancement des connaissances en matière de gestion de projet et de la science en général. Dans cette perspective, ce travail représente une expérience enrichissante dans la mesure où il nous a permis d'une part, d'approfondir nos connaissances en gestion de projet ; d'autre part, d'accroître nos compétences tant sur le plan théorique que sur le plan pratique dans le domaine de la recherche scientifique.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afitep(1998). Le management de projet. Principes et pratiques. France : Afnor
- Alligood, M. R. (2014). Nursing Theory: Utilization and Application. Fifth edition, North Carolina: ELSEVIER MOSBY.
- Angers, M. (2009). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. 5e édition. Québec: Les Éditions CEC inc.
- Austin, C. et al. (2013). Application of Project Management in Higher Education. Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing. Vol. 5(2), september,75-99.
- Baillargeon, G. (2003). Outils statistiques et analyse de données pour les sciences du management et des relations industrielles. 2e édition. Les Éditions SMG, Trois-Rivières, Canada.
- Berland, N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr. (<http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf>, visité le 17 juillet 2015).
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris : Gallimard.
- Bonhomme, Y. et Midler, C. (1999, mars). « Les outils de gestion de portefeuilles de projets dans la pharmacie ». Séminaire ressources technologiques et innovation. Compte rendu présenté par l'Association des Amis de l'École de Paris du management, Paris.
- Bourguignon, A. (2000), «Performance et contrôle de gestion», Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Centre des Technologies de l'Information(CTI). (2004, septembre). Études & Gestion de Portefeuille de Projets Informatiques. Groupe de travail réuni dans le cadre du partenariat de l'Observatoire Technologique. Genève : CTI. <http://www.geneve.ch/ot> .
- Claus, B., Daniel, J., Gemünden, H. G. (2012). Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions. Project Management Journal, Vol. 43(6), december, 16–32.
- Clauss, P. (2011). Gestion de portefeuille. Une approche quantitative. Paris : DUNOD.
- Coldrick, S., Longhurst, P., Ivey, P. and Hannis, J. (2005). “An R&D options selection model for investment decisions”. Technovation , 25, 185-193.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J. and al., 1997, « Portfolio management in new product development: lessons from the leaders». *Research Technology Management*, 40(6).
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1997a). Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders—I. *Research Technology Management*, 40 (5), 16–28.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (1998). "Best Practices for Managing R & D Portfolios," *Research Technology Management* 41, 4: 20–33.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., et Kleinschmidt, E. J. (1999). New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *J PROD INNOV MANAG*, 16, 333–351.
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., et Kleinschmidt, E. J. (2000). New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. *Research Technology Management*, 43(2), 18-33.
- Cooper, R., Edgett, S., Kleinschmidt, E. (2001). Portfolio management for new product development: Results of an industry practices study. USA: Blackwells Publishers Ltd.
- Cooper, R.G. et Edgett, S.J. (2003), “Overcoming the crunch in resources for new product development”. *Research Technology Management*, 46(3), May-June, 48-5.
- Dawidson, O. (2004), “Expectations to be fulfilled by R&D Project Portfolio Management”, *Proceedings of the EIASM Product Development Management Conference*, Dublin, June 20-22, 331-346.
- Deal, B. (2010). A Pilot Study of Nurses' Experience of Giving Spiritual Care. *The Qualitative Report*, Vol. 15(4), July, 852-863.
- De Maio, A., Verganti, R., Corso, M. (1994). «A multi-project management framework for the new product development». *European Journal of Operational Research*, 78(1), 178-191.
- Dumas, P-R. (2014). Réforme du système de gestion des investissements publics en Haïti. Les constats (1). *Journal Le nouvelliste*, #138838.
- Dumas, P-R. (2014). Réforme du système de gestion des investissements publics en Haïti. Les recommandations(2). *Journal Le nouvelliste*, #138903.
- Fally, M., Brongniart O., Reyer J. (2012). Gestion de portefeuille de projets : au service de la compétitivité. Management et informatique. Collection dirigée par Nicolas Manson. France : LAVOISIER.
- Fawcett, J., & Garity, J. (2009). Evaluating research for evidence-based nursing practice.

- Philadelphia: F. A. Davis.
- Farndale, K. (2006). Project portfolio management: where theory hits the road. Procept associates, 2006.1(1), 1-51.
- Fernez-Walch S. (1991). L'innovation de produit au quotidien en entreprise industrielle. Thèse de Doctorat en Economie Industrielle, non publiée, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris.
- Fernez-Walch, S. (2004). 'La problématique de portefeuille de projets : finalités et mise en oeuvre' in 'Faire de la recherche en management de projet' (coordonné par Garel, G., Giard, V., Midler, C.). Vuibert, Collection FNEGE, 209-224.
- Fernez-Walch, S. et Triomphe, C. (2004). Le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise. Actes du congrès francophone du management de projet 2004 « Projets, Entreprise, Intégration », France, 1-17.
- Fernez-walch, S., Gidel, T., Romon, F. (2006). Le portefeuille de projets d'innovation : Objets de gestion et d'organisation. Revue française de gestion. France : LAVOISIER. No. 165(6).
- Fontaine, C., Haarman, A. et Schmid, S. (2006). The stakeholder theory. Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, 1-36.
- Fortin, M. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives. 2^e édition. Québec: Chenelière Education.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman
- Freeman, R. E. et McVea, J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. Social Science Research Network Electronic Paper Collection. Working Paper, 01-02, University of Virginia.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Hicks, A., Parmar, B. et De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory. The State of the Art. United States of America, New York: Cambridge University Press.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. Gere, 74, ABI/INFORM Global.
- Garel, G. (2011). Le management de projet. Nouvelle édition. Paris : Éditions la Découverte.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. International Journal of Project Management, 31, 663–669.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la

- recherche en science de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse. 2e Édition. France : Pearson France.
- Grenon, G. et Viau, S. (2012). Méthodes quantitatives en sciences humaines. De l'échantillon vers la population. 4e édition. Montréal (Québec): Chenelière Education.
- Gond, J. et Mercier, S. (2004), les théories des parties prenantes : une synthèse Critique de la littérature, 1-21.
- Graves, S. B., Ringuest, J. L. and Case, R. H. (2000). "Formulating Optimal R&D Portfolios." *Research Technology Management* May.-Jun., pp.47-51.
- Griffin, A. (1997). « The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time ». *Journal of Marketing Research*, 34(1), 24-35.
- Guercio, A. (sept. 2009). MSP « Managing Successful Programmes ». Compte-rendu de la rencontre « Autour d'un verre » du mardi 8 septembre 2009. Rencontre animée par Justine Sabin et Graham Smith, 1-4.
- Gutjahr, W.J., Katzensteiner, S., Reiter, P., Stummer, C. et Denk, M. (2008). Competence-driven project portfolio selection, scheduling and staff assignment. *Central European Journal of Operations Research*, 16(3), 281-306.
- Hamel, G. (2006). The Why, What and How of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72-84.
- Hunt, R. A. and Killen, C. P. (2008). Best Practice Project Portfolio Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(1).
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), December , 818–831.
- Kaiser, M. G., Fedi, E., Frederik A. (2014), Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 (2015), mars, 126–139.
- Kester, L., Griffin, A., Hultink, E. J., and Lauche, K. (2011). Exploring Portfolio Decision Making Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), September, 641–661.
- Killen, C. P., Hunt, R. A. and Kleinschmidt, E. J. (2005). Benchmarking portfolio management practices in Australia : preliminary findings. In 8th conference of International Quality Management for Organisational Development (593-603). Italy : University of Palermo.

- Killen, C. P., Hunt, R. A. and Kleinschmidt, E. J. (2007). Dynamic capabilities : innovation project portfolio management. In 21st conference of Australian and New Zealand Academy of Management (1-16). Canning Bridge, W,A: Promaco conventions.
- Killen, C. P., Hunt, R. A. (2010). Dynamic capability: understanding the relationship between project portfolio management capability and competitive advantage. PMI Research & Education Conference 2010: defining the future of project management, (1-34), Washington, USA: Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N. et Yvan Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. International Journal of Project Management, 30(5), 525-538.
- Koh, A. and Crawford, L. (2012). Portfolio Management: The Australian Experience. Project Management Journal, Vol. 43, (6), december, 33–42.
- Kotler, P., and Fox, K. F. 1985. Strategic Marketing for Educational Institutions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Leroy, D.(1994). Fondements et impacts du management par projets. Thèse de doctorat non publiée, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille.
- Leroy, D. (1996). « Management par projets : entre mythes et réalités : un vecteur de revitalisation des grandes entreprises? », Revue Française de Gestion, N° 107, Janvier-Février.
- Lu, Y. Y-F. et Wykle, M. (2007, February). Relationships Between Caregiver Stress and Self-Care Behaviors in Response to Symptoms. Clinical Nursing Research, 16(1), 29-43.
- Maltais, D. (2012). « Performance et gestion de la performance », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca.
- Mame I. B. (2013). Guide de formation en recherche-action. Partenariat pour l'amélioration des apprentissages de la lecture et des mathématiques à l'école (PALME). INEADE/ Ministère de l'Education nationale.
- Marchat, H. (2009). La gestion de projet par étapes. Portefeuille de projets. 4^e étape. Paris. EYROLLES : Editions d'organisation.
- Melin, C. et Cartier, J. (2011). La structure organisationnelle de management de projets de trois Firmes Multinationales : le " Project Management Office ". Actes du XXème Conférence annuelle de l'AIMS, Nantes, 1-25.

- Meyer M. H. et Lehnerd A. P. (1997). Les plates-formes produits, Paris : Dunod.
- Meyer, M. H.; Mugge, P. C. (2001). Make Platform Innovation Drive Enterprise Growth. A robust platform strategy can be a winning business strategy for R&D as well as the entire company. *Research-Technology Management*, 44(1), January-February, 25-3
- Midler, C. (2012). L'Auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise. Paris : Dunod
- Midler, C. (1996). « Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception ». In coopération et conception, sous la direction de G. de TERSAC et E. Friedberd. Toulouse: Octares Editions, pp. 63-85.
- Miller R. et Castonguay J. (2006, Mai). La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique. Gestion de portefeuille. (Rapport de projet no. 2006RP-14) Montréal : CIRANO.
- Miller, R., Castonguay, J., Chebil, F. et Roy, L. (2006). La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique. Le Bureau des grandes infrastructures publiques. (Rapport de projet no. 2006RP-13). Montréal : CIRANO.
- Ministère des affaires étrangères, commerce et développement(MAECI) (août 2014). Guide de l'étudiant. Canada : Association des universités et collèges du Canada(AUCC).
- Ministère des affaires étrangères, commerce et développement(MAECI) (octobre 2015). Guide d'information de la campagne de recrutement de 2016 à l'intention des institutions et de leurs candidats. Canada : Programme Canadien de Bourses de la Francophonie(PCBF).
- Moine, Jean-Yves. (2010). Cyberlibris(Firme). Le Pilotage de portefeuilles de projets. Paris, France : AFNOR.
- Muller, J.G.(2005). Management de projet. 100 questions pour comprendre et agir. France : AFNOR.
- Müller, R., Martinsuo, M. and Blomquist, T. (2008). Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal*, 39(3), September, 28-42.
- Nasr, P. (2006). La gestion de projet. Québec: Chénelière Education.
- Office of Government Commerce. (2009). Managing successful projects with PRINCE 2. London : stationery office. <https://www.google.ca/webhp?ie=utf8&oe=utf8&gwsrd=cr>

&ei=XXK6NVq6nA8X5aqv_sNAD#q=Office+of+Government+Commerce.
 +%282009%29.+Managing+successful+projects+with+PRINCE+2.+London+:
 +stationery+office.+ (06/01/16 à 21h05pm).

- Office of Government Commence. (2008). Portfolio Management Guide. Final Publics Consultation Draft. Programmes & Projects. Benchmarking Reliable Delivery, june 2008. London : Office of Government Commence, www.ogc.gov.uk.
- O'shaughnessy W. (2006). La conception et l'évaluation de projet. Tome 2. Collection le management de projet. Québec. Les Editions SMG.
- O'shaughnessy W. (2005, 2006). Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet. La Gestion de projet et le concept de gestion intégrée. Tome 1. Collection le management de projet. 2^e édition. Québec: Les Editions SMG.
- Pajares, J. et López, A. (2014). New methodological approaches to project portfolio management: the role of interactions within projects and portfolios. 27th IPMA World Congress. Procedia – Social and behavioral sciences, 119(1), 645-652.
- Patanakul, P., Curtis, A. et Koppel, B. (2012). What is effectiveness in project portfolio management. Project Management Institute, 1-21.
- Payne, J.H. (1995). « Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review », International Journal of Project Management, 13(3), p. 163-168.
- Petit, Y. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. International Journal of Project Management, Special Issue on Project Portfolio Management, 30(5), 539–553.
- Phélizon, R. (Octobre 2006). Gestion de portefeuille de projets. Rapport: CIGREF.
- Powers, B. A., & Knapp, T. R. (1995). A dictionary of nursing theory and research. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Project Management Institute (PMI). (2006). The Standard for portfolio management. USA: PMI
- Project Management Institute (PMI). (2008). The Standard for Portfolio Management. Second Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2009). Project portfolio Management. A view from the Management trenches. The enterprise portfolio management council. New Jersey & Canada: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). The standard for portfolio management. Third Edition. USA : Project management Institute, Inc.

- Project Management Solutions inc. (2013). The State of Project Portfolio Management (PPM). A PM solutions research report, 1-12.
- Rheume, L. (2004, Mai). Un nouveau modèle théorique en gestion stratégique de portefeuille de projets d'innovation. Colloque en gestion de projet. Québec: UQAM.
- Ringuest, J. L., Graves, S. B. and Case, R. H. (1999). "Formulating R&D Portfolios that Properly Account for Risk." *Research Technology Management*. Nov.-Dec., pp.40-43.
- Roussel, P.A., Saad, K.N., and Erickson, T.J. (1991) *Third Generation R&D: Managing the Link to Corporate Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Spieth, P. and Lerch, M.(2014). Augmenting innovation project portfolio management performance: the mediating effect of management perception and satisfaction. *R & D Management*, Vol. 44(5), 498-515.
- Suter, W.N. (2006). *Introduction to educational research: A critical thinking approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Turner, Rodney J. et Ralf Müller. 2003. « On the Nature of the Project as a Temporary Organization ». *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 1, p. 1-8.
- Urli, B. and Terrien, F. (2010). Project portfolio selection model, a realistic approach. *International transactions in operational research*. Vol. 17, 809–826.
- Urli, B., Leroy, D. et Naoum, A. (2011). Proposition d'un modèle multicritère de sélection de portefeuille de projets. *Les nouvelles frontières en management et gestion des projets*. Université du Québec à Outaouais(UQO), 1-24.
- Vitolo, G. and Cipparrone, F.(2014). Strategic implications of project portfolio selection. *Accounting & Taxation*. Vol. 6(2), 11-20.
- Wells, R. and Wells, C. (June 2011). Academic program portfolio model of university: guiding strategic decisions and resource allocations. *Research in higher education journal*. Vol. 11, 46-54.
- <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/correlation/interpretation.php>
site consulté le 24 déc. 2015 à 1h15 AM.
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1428-la-structure-organisationnelle-du-management-de-projets-de-trois-firmes-multinationales-le-project-management-office/download>, site consulté le 31 décembre 2015 à 3h34 Am.

ANNEXE 1

APPROBATION ÉTHIQUE



Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ETHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Responsable(s) du projet de recherche :	Monsieur Amaral Leandre, Étudiant Maîtrise en gestion de projet, UQAC
Direction de recherche :	Monsieur Julien Bousquet, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC
Codirection de recherche :	Monsieur Thierno Diallo, Professeur Département des sciences économiques et administratives, UQAC
Projet de recherche intitulé :	L'apport de l'approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti

No référence : 602.484.01

La présente est valide jusqu'au 30 avril 2016.

Rapport de statut attendu pour le **31 mars 2016 (rapport final)**.

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 2 septembre 2015
Date(s) de renouvellement de l'approbation :

Nicole Bouchard,
Professeure et présidente

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE DE COLLECTE DE DONNÉES

Université du Québec à Chicoutimi



Questionnaire

XX04082015-Q000

Collecte de données dans le cadre
du
MÉMOIRE de maîtrise en Gestion de projet

Thème

« L'APPORT DE L'APPROCHE PORTEFEUILLE DANS LA GESTION
DES PROJETS AU NIVEAU DES ORGANISMES PUBLICS :
LE CAS D'HAÏTI ».

Amaral LÉANDRE, Étudiant-Chercheur.

Août 2015

Chicoutimi, le 3 août 2015

Au répondant du questionnaire ci-joint

En Haïti.-

Cher répondant,

Je suis un cadre de l'Administration Publique, affecté à l'Université d'Etat d'Haïti, en congé de formation dans le but de faire une Maîtrise en Gestion de Projet. Ainsi, je sollicite votre contribution dans le cadre de la réalisation de mon projet de mémoire dont le sujet a été choisi dans le souci d'apporter une contribution au pays, aussi modeste qu'elle puisse être, dans le domaine de la gestion de projet. De surcroît, cette correspondance fait foi à mon engagement à respecter les principes éthiques qui conditionnent la recherche avec les êtres humains. Car, ce projet rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAC (référence Dossier/N. : 602.484.01).

C'est pourquoi le questionnaire ci-joint a été élaboré dans le but de collectées des informations sur la gestion de portefeuille de projets au niveau des organismes publics en Haïti. Sont habilités à le remplir, toutes les personnes impliquées dans la gestion des projets au niveau des institutions ciblées dans le cadre de cette étude. Ces informations seront traitées dans la plus stricte confidentialité au regard des règles éthiques. D'ailleurs, votre nom en tant que répondant et celui de l'institution à laquelle vous appartenez ne figurent pas dans ce questionnaire et n'apparaîtront pas dans la publication des résultats. De plus, les données recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre d'un travail de recherche académique à l'Université du Québec à Chicoutimi(UQAC) portant sur « la description et l'analyse du système de gestion de portefeuille de projets dans les organismes publics en Haïti ».

Comptant sur votre participation, je vous prie de recevoir, **cher répondant**, mes salutations distinguées et mes remerciements anticipés.

Amaral LEANDRE
Etudiant en Maîtrise en Gestion de Projet
UQAC, Chicoutimi, Québec, Canada

QUESTIONNAIRE

Veillez prendre le soin de lire les énoncés respectifs des questions et encercler le chiffre qui correspond à la bonne réponse.

SECTION A: Présentation du répondant

a. Vous travaillez pour le compte de quel type d'institution ?

1. Un Ministère
2. Une entité déconcentrée
3. Une institution indépendante
4. Un organisme autonome
5. Autre organisme public

b. Quel poste occupez-vous actuellement dans l'institution ?

1. Directeur de projet / Coordonnateur de projet
2. Gestionnaire de projet
3. Chargé de projet
4. Chef de projet
5. Autre poste, spécifiez :

c. Quel est votre niveau de formation académique ?

1. Doctorat
2. Maîtrise / Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées(DESS)
3. Baccalauréat / Licence
4. Certificat (fin d'études secondaires)
5. Autre diplôme, spécifiez :

d. Quel est votre niveau de formation spécialisée en gestion de projet ?

1. Doctorat
2. Maîtrise / Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées(DESS)
3. Baccalauréat / Licence
4. Certificat (Séminaires)
5. Aucun

e. Depuis combien de temps êtes-vous affecté à la gestion de portefeuille de projets au niveau de cette institution ?

1. Moins de cinq ans
2. Entre cinq ans et dix ans
3. Entre dix ans et quinze ans
4. Entre quinze ans et vingt ans
5. Plus de vingt ans

SECTION B: Appréciation de la structure du portefeuille de projets de l'institution

a. Le portefeuille global de projets de votre institution compte environ :

1. Moins de 10 projets
2. Entre 10 et 20 projets
3. Entre 20 et 30 projets
4. Entre 30 et 50 projets
5. Plus de 50 projets

b. Habituellement, vous gérer combien de projets?

1. Moins de 5 projets
2. Entre 5 et 10 projets
3. Entre 10 et 15 projets
4. Entre 15 et 20 projets
5. Plus de 20 projets

c. Les projets sont classés dans le portefeuille selon :

1. Leur nature / finalité
2. Leur catégorie
3. Leur envergure
4. leur secteur
5. Autre classification, spécifiez :

d. La taille respective des projets placés dans le portefeuille varie entre :

1. Moins de 5, 000,000.00 gourdes
2. 5, 000,000.00 et 25, 000,000.00 gourdes
3. 25, 000,000.00 et 100, 000,000.00 gourdes
4. 100, 000,000.00 et 500, 000,000.00 gourdes
5. Plus de 500, 000,000.00 gourdes

SECTION C: Appréciation de la structure de gestion de portefeuille de projets

a. La gestion de portefeuille de projets de l'institution est assignée à un service interne.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

b. Toutes les personnes affectées dans ce service ont une formation en gestion de projet.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

c. La structure responsable de la mise en œuvre du portefeuille de projets correspond à l'une des caractéristiques suivantes :

1. Les projets répondent aux spécialités du service auquel ils sont assignés. Les autres services de l'institution sont peu ou pas impliqués dans le processus (Structure fonctionnelle).
2. La structure de gestion est temporaire et composée d'une équipe multidisciplinaire, et autonome (Type commando).

3. La gestion de portefeuille est confiée à un cadre de haut niveau qui lui-même affecte l'exécution des projets à des groupes autonomes pendant la durée respective des projets (Gestion par projet).
4. La structure de gestion de portefeuille de projets est permanente et responsable d'assurer la réalisation systématique de projets multidisciplinaires, de manière simultanée et consécutive, et en coopération (Structure matricielle).
5. Autre caractéristique, spécifiez :

d. Le service responsable de la gestion de portefeuille de projets est composé de :

1. Moins de 10 personnes
2. Entre 10 et 15 personnes
3. Entre 15 et 20 personnes
4. Entre 20 et 25 personnes
5. Plus de 25 personnes

SECTION D : Appréciation du fonctionnement du système de gestion de portefeuille de projet

a. Au niveau de l'institution, il y a un cadre de référence qui dicte les méthodes et procédures à suivre relativement à la gestion de portefeuille de projets.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout à fait d'accord

b. La méthode de sélection des projets devant constituer le portefeuille repose sur des critères objectifs et formels.

1. Pas du tout d'accord

2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

c. la sélection des projets devant faire partie d'un portefeuille est réalisée par le service en charge avec l'approbation hiérarchique de l'institution.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

d. La gestion de portefeuille de projets est réalisée suivant une approche globale.

1. Pas du tout d'accords
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

e. Les projets qui composent le portefeuille sont gérés de manière individuelle.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

f. L'élaboration d'un plan stratégique spécifique est un préalable à l'exécution de chaque projet faisant partie d'un portefeuille.

1. Pas du tout d'accord

2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

g. Les acteurs impliqués influencent fortement le fonctionnement du système de gestion des projets.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

SECTION E: Appréciation de la performance du système de gestion de portefeuille de projets

a. Les projets sélectionnés reflètent toujours les objectifs stratégiques poursuivis.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

b. la sélection des projets respecte toujours les processus formels et les procédures tracées.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

c. Le nombre de projets sélectionnés et qui font partie du portefeuille global dépassent généralement la capacité organisationnelle de l'institution.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

d. La planification des activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre des projets faisant partie du portefeuille est toujours respectée.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

e. La réalisation des projets respecte toujours les ressources allouées, la durée prévue et la qualité des livrables demandés.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

f. Le service responsable de la gestion de portefeuille de projets fait un suivi régulier des projets en cours d'exécution.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord

3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

g. Il est obligatoire d'analyser la performance des projets et de dégager un diagnostic sur la qualité de la gestion du portefeuille global des projets de l'institution.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

h. Votre institution a toujours les moyens de sa politique quant à l'exécution de tous les projets faisant partie du portefeuille détenu.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

i. La mise en œuvre des projets composant le portefeuille est souvent conditionnée par l'approbation des acteurs externes.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

j. Votre institution a un niveau de maturité très élevé quant à l'utilisation de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

SECTION F : Identification de la nécessité de prendre des dispositions devant aboutir à l'amélioration du système de gestion de portefeuille de projets de l'institution

a. Le système de gestion de portefeuille de projets existant nécessite une révision.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

b. Le service de gestion de portefeuille de projets doit accomplir ses fonctions de manière plus dynamique, en mettant en place des mécanismes appropriés basés sur une gestion axée sur la performance.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

c. L'application d'une approche systémique qui soit rationnelle et adéquate pour gérer les projets constituant le portefeuille peut permettre d'atteindre les objectifs au moindre coût, contrairement à une approche par projet.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

d. Un système basé sur des méthodes appropriées de sélection des projets, l'alignement des projets sur les objectifs stratégiques définis, l'optimisation des ressources, la communication et la transparence serait d'une grande importance pour la performance de l'institution.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

e. Le service responsable peut utiliser l'Approche portefeuille (systémique) pour gérer l'ensemble des projets mis à sa charge, pourvu que les intérêts des différents acteurs impliqués soient pris en compte.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord
4. En accord
5. Tout a fait d'accord

f. Toutes actions susceptibles d'apporter des changements ou des améliorations au niveau du système de gestion des projets de l'institution doivent être approuvées à la fois par les acteurs internes et les acteurs externes concernés.

1. Pas du tout d'accord
2. Peu d'accord
3. Moyennement d'accord

- 4. En accord
- 5. Tout a fait d'accord

SECTION G : Identification du processus de gestion de portefeuille de projets mise en place au niveau de votre institution. (Cocher la ou les bonnes réponses)

- 1. *Identification* et rassemblement des projets à partir de leurs documentations respectives;
- 2. *Catégorisation* des projets selon leur taille respective et d'autres critères;
- 3. *Evaluation* des projets en fonction des critères à liés leurs impacts potentiels ;
- 4. *Sélection* des projets devant constituer le portefeuille à exécuter ;
- 5. *Priorisation* dans le cadre de l'exécution des projets sélectionnés suivant leur niveau d'importance respective ;
- 6. *Equilibre du portefeuille* quant à la prise en compte des meilleurs projets par rapport à l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- 7. *Autorisation* pour le financement et le commencement des travaux liés aux projets à mettre en exécution ;
- 8. *Révision du portefeuille* selon la performance des projets en cours d'exécution;
- 9. *Changement* dans les objectifs stratégiques et les plans de mise en œuvre des projets du portefeuille.

❖ *Merci pour le temps consacré au remplissage du questionnaire, et aussi, pour votre contribution à la réalisation de l'étude.*

ANNEXE 3

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION

1. TITRE DU PROJET

L'apport de l'Approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics : le cas d'Haïti.

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

Responsable :

Amaral LEANDRE,
étudiant
amaral.leandre1@uqac.ca
Programme de maîtrise en Gestion de
Projet(3153)
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC),
Québec, Canada

Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant) :

Julien BOUSQUET, Professeur,
Julien_bousquet@uqac.ca
Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA)
Université du Québec à Chicoutimi(UQAC),
Québec, Canada

Et

Thierno DIALLO, Professeur
Thierno_diallo@uqac.ca
Co-directeur de recherche
Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA)
Université du Québec à Chicoutimi (UQAC),
Québec, Canada

3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1. Description du projet de recherche

Notre projet de recherche consiste en une étude descriptive qui vise d'une part, à retracer les processus de gestion de portefeuilles de projets dans les organismes publics en Haïti, et d'autre part, les analyser au regard des écrits recensés dans la littérature. Puis, nous aurons à identifier le degré d'application de l'approche portefeuille de projets au niveau de ces entités.

4.2. Objectif(s) spécifique(s)

Dans le cadre de cette étude, les objectifs poursuivis sont les suivants:

- Décrire et analyser les processus de gestion de portefeuille de projets dans les organismes publics en Haïti;
- Identifier le niveau d'application de l'approche portefeuille dans la gestion des projets au niveau des organismes publics en Haïti.
- Proposer des recommandations nécessaires aux parties prenantes.

4.3. Déroulement

Les participants auront à répondre, à leur bureau en présence du responsable de la recherche, à un questionnaire en format papier qui requiert environ quinze (15) minutes.

5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour remplir le questionnaire. Il se peut que vous retiriez un bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche, mais on ne peut vous l'assurer. Par ailleurs, les résultats obtenus contribueront à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Les données Collectées lors du passage des questionnaires seront traitées dans l'anonymat. De plus, les noms des répondants ne seront pas figurés dans la publication du mémoire à travers la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) en format papier et/ou électronique, et aussi durant la présentation des conférences projetées. Seuls l'étudiant-chercheur et les Directeurs de recherche connaîtront l'identité des répondants. Dans le cas où il y aurait une publication commerciale, le chercheur prend l'engagement et donne l'assurance que rien ne permettra d'identifier les participants. Et, à la fin du traitement des informations, les données recueillies via le questionnaire seront gardées sous clé dans le bureau du Directeur de recherche pour une période minimale de 7 ans et ensuite détruites de façon sécuritaire.

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. Néanmoins, il ne sera plus possible de retirer les données après la destruction de la liste des codes.

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune indemnité ne sera versée au participant dans le cadre de ce projet de recherche.

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

(418) 543-6223 ou
amaral.leandre1@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENT

Consentement du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

ANNEXE 4**LES TABLEAUX DE FRÉQUENCES**

Tableau 42 : Identification du processus de gestion de portefeuille projets

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Identification et rassemblement des projets	2	2,1	2,1	2,1
Catégorisation des projets	2	2,1	2,1	4,2
Evaluation des projets	3	3,2	3,2	7,4
Selection des projets	2	2,1	2,1	9,5
Priorisation des projets	3	3,2	3,2	12,6
Équilibre du portefeuille de projets	1	1,1	1,1	13,7
Autorisation pour financer et débiter les projets	2	2,1	2,1	15,8
Changement objectifs stratégiques et plan d'exécution	1	1,1	1,1	16,8
13	1	1,1	1,1	17,9
18	1	1,1	1,1	18,9
19	1	1,1	1,1	20,0
23	1	1,1	1,1	21,1
27	1	1,1	1,1	22,1
35	1	1,1	1,1	23,2
36	1	1,1	1,1	24,2
37	2	2,1	2,1	26,3
39	1	1,1	1,1	27,4
47	1	1,1	1,1	28,4
56	1	1,1	1,1	29,5
67	2	2,1	2,1	31,6
123	1	1,1	1,1	32,6
129	1	1,1	1,1	33,7
145	1	1,1	1,1	34,7
148	1	1,1	1,1	35,8
179	1	1,1	1,1	36,8
346	1	1,1	1,1	37,9

368	1	1,1	1,1	38,9
467	1	1,1	1,1	40,0
479	1	1,1	1,1	41,1
568	1	1,1	1,1	42,1
678	1	1,1	1,1	43,2
1234	1	1,1	1,1	44,2
1345	1	1,1	1,1	45,3
1378	1	1,1	1,1	46,3
1457	1	1,1	1,1	47,4
1459	1	1,1	1,1	48,4
1478	1	1,1	1,1	49,5
1589	1	1,1	1,1	50,5
2368	1	1,1	1,1	51,6
2389	1	1,1	1,1	52,6
2789	1	1,1	1,1	53,7
3456	1	1,1	1,1	54,7
3568	1	1,1	1,1	55,8
3578	1	1,1	1,1	56,8
12347	1	1,1	1,1	57,9
12457	2	2,1	2,1	60,0
13457	1	1,1	1,1	61,1
13458	2	2,1	2,1	63,2
13467	1	1,1	1,1	64,2
13478	1	1,1	1,1	65,3
14578	2	2,1	2,1	67,4
14579	1	1,1	1,1	68,4
23578	1	1,1	1,1	69,5
24678	1	1,1	1,1	70,5
123456	1	1,1	1,1	71,6
123457	3	3,2	3,2	74,7
123458	1	1,1	1,1	75,8
123478	2	2,1	2,1	77,9
124789	1	1,1	1,1	78,9
134678	1	1,1	1,1	80,0
135678	1	1,1	1,1	81,1
135789	1	1,1	1,1	82,1

145679	1	1,1	1,1	83,2
145789	1	1,1	1,1	84,2
1234579	1	1,1	1,1	85,3
1235678	1	1,1	1,1	86,3
1235789	1	1,1	1,1	87,4
1345678	3	3,2	3,2	90,5
1346789	1	1,1	1,1	91,6
2345679	1	1,1	1,1	92,6
12345789	1	1,1	1,1	93,7
123456789	6	6,3	6,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

ANNEXE 5

LES TABLEAUX CROISÉS

Tableau 44 : Tableau croisé Types d'institution* Poste occupé

			Poste occupé					Total
			Directeur / Coordonnate ur de projet	Gestionnaire de projet	Chargé de projet	Chef de projet	Autre poste	
Type d'institution	Ministère	Effectif	23 _a	5 _a	4 _a	2 _a	26 _a	60
		% dans Type d'institution	38,3%	8,3%	6,7%	3,3%	43,3%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	3 _a	1 _a	0 _a	0 _a	5 _a	9
		% dans Type d'institution	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	55,6%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	2 _a	0 _a	0 _a	0 _a	3 _a	5
		% dans Type d'institution	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	3 _a	0 _a	5 _b	1 _{a, b}	8 _a	17
		% dans Type d'institution	17,6%	0,0%	29,4%	5,9%	47,1%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	1 _{a, b}	1 _{a, b}	0 _{a, b}	1 _b	1 _a	4
		% dans Type d'institution	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total	Effectif	32	7	9	4	43	95	
		33,7%	7,4%	9,5%	4,2%	45,3%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Poste occupé catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 45 : Tableau croisé Types d'institution * Portefeuille global de projets-Institution

			Portefeuille global de projets-Institution					Total
			Moins de 10 projets	Entre 10 et 20 projets	Entre 20 et 30 projets	Entre 30 et 50 projets	Plus de 50 projets	
Type d'institution	Ministère	Effectif	20 _a	16 _a	9 _a	2 _a	13 _a	60
		% dans Type d'institution	33,3%	26,7%	15,0%	3,3%	21,7%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	6 _a	2 _{a, b}	0 _{a, b}	1 _a	0 _b	9
		% dans Type d'institution	66,7%	22,2%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	4 _a	1 _a	0 _a	0 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	4 _a	6 _a	1 _a	0 _a	6 _a	17
		% dans Type d'institution	23,5%	35,3%	5,9%	0,0%	35,3%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	0 _{a, b}	0 _{a, b, c}	1 _c	3 _{b, c}	4
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total	Effectif	34	25	10	4	22	95	
	% dans Type d'institution	35,8%	26,3%	10,5%	4,2%	23,2%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Portefeuille global de projets-Institution catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 46 : Tableau croisé Types d'institution * Classement des projets dans le portefeuille

			Classement des projets dans le portefeuille					Total
			Nature / Finalité	Catégorie	Envergure	Secteur	Autre classification	
Type d'institution	Ministère	Effectif	23 _a	5 _{a, b}	3 _b	19 _{a, b}	10 _a	60
		% dans Type d'institution	38,3%	8,3%	5,0%	31,7%	16,7%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	3 _a	2 _a	1 _a	2 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	33,3%	22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	4 _a	0 _a	0 _a	1 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	3 _a	0 _a	5 _b	7 _{a, b}	2 _{a, b}	17
		% dans Type d'institution	17,6%	0,0%	29,4%	41,2%	11,8%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	2 _a	0 _a	1 _a	1 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	35	7	10	30	13	95
		% dans Type d'institution	36,8%	7,4%	10,5%	31,6%	13,7%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Classement des projets dans le portefeuille catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 47 : Tableau croisé Types d'institution * Taille respective des projets du portefeuille

			Taille respective des projets du portefeuille					Total
			Moins de 5 M HTG	Entre 5 M et 25 M HTG	Entre 25 M et 100 M HTG	Entre 100 M et 500 M HTG	Plus de 500 M HTG	
Type d'institution	Ministère	Effectif	3 _a	10 _a	23 _b	13 _{a, b}	11 _{a, b}	60 _{a, b}
		% dans Type d'institution	5,0%	16,7%	38,3%	21,7%	18,3%	100,0 %
	Entité déconcentrée	Effectif	2 _a	3 _{a, b}	2 _{a, b}	0 _b	2 _{a, b}	9 _{a, b}
		% dans Type d'institution	22,2%	33,3%	22,2%	0,0%	22,2%	100,0 %
	Institution indépendante	Effectif	1 _a	1 _a	2 _a	1 _a	0 _a	5 _a
		% dans Type d'institution	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0 %
	Organisme autonome	Effectif	3 _a	8 _a	1 _b	3 _{a, b}	2 _{a, b}	17 _{a, b}
		% dans Type d'institution	17,6%	47,1%	5,9%	17,6%	11,8%	100,0 %
	Autre organisme public	Effectif	0 _{a, b}	1 _{a, b}	0 _b	3 _a	0 _{a, b}	4 _{a, b}
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0 %
Total	Effectif	9	23	28	20	15	95	
		9,5%	24,2%	29,5%	21,1%	15,8%	100,0 %	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Taille respective des projets du portefeuille catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 48 : Tableau croisé Types d'institution* Formation spécialisée en gestion de projet

			Formation spécialisée en gestion de projet				Total
			Maitrise / DESS	Baccalauréat / Licence	Certificat- Séminaires	Aucun	
Type d'institution	Ministère	Effectif	18 _a	5 _b	32 _b	5 _b	60
		% dans Type d'institution	30,0%	8,3%	53,3%	8,3%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	1 _a	0 _a	7 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	0,0%	77,8%	11,1%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	0 _a	0 _{a, b}	3 _{a, b}	2 _b	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	0 _a	4 _b	11 _b	2 _b	17
		% dans Type d'institution	0,0%	23,5%	64,7%	11,8%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	1 _a	0 _a	3 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
	Total	Effectif	20	9	56	10	95
		% dans Type d'institution	21,1%	9,5%	58,9%	10,5%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Formation spécialisée en gestion de projet catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 49 : Tableau croisé Types d'institution* Formation académique

			Formation académique				Total
			Doctorat	Maitrise / DESS	Baccalauréat / Licence	Autre diplôme	
Type d'institution	Ministère	Effectif	1 _{a, b}	42 _b	15 _a	2 _{a, b}	60
		% dans Type d'institution	1,7%	70,0%	25,0%	3,3%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	0 _a	5 _a	4 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	2 _a	1 _b	2 _b	0 _{a, b}	5
		% dans Type d'institution	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	0 _{a, b}	6 _b	11 _a	0 _{a, b}	17
		% dans Type d'institution	0,0%	35,3%	64,7%	0,0%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	3 _a	1 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	Total	Effectif	3	57	33	2	95
		% dans Type d'institution	3,2%	60,0%	34,7%	2,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Formation académique catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 50 : Tableau croisé Poste occupé * Formation académique

			Formation académique				Total
			Doctorat	Maitrise / DESS	Baccalauréat / Licence	Autre diplôme	
Poste occupé	Directeur / Coordonnateur de projet	Effectif	1 _{a, b}	25 _b	5 _a	1 _{a, b}	32
		% dans Poste occupé	3,1%	78,1%	15,6%	3,1%	100,0%
	Gestionnaire de projet	Effectif	0 _a	5 _a	2 _a	0 _a	7
		% dans Poste occupé	0,0%	71,4%	28,6%	0,0%	100,0%
	Chargé de projet	Effectif	0 _a	4 _a	5 _a	0 _a	9
		% dans Poste occupé	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	100,0%
	Chef de projet	Effectif	0 _a	2 _a	2 _a	0 _a	4
		% dans Poste occupé	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Autre poste	Effectif	2 _a	21 _a	19 _a	1 _a	43
		% dans Poste occupé	4,7%	48,8%	44,2%	2,3%	100,0%
Total		Effectif	3	57	33	2	95
		% dans Poste occupé	3,2%	60,0%	34,7%	2,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Formation académique catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 51 : Tableau croisé Poste occupé * Formation spécialisée en gestion de projet

			Formation spécialisée en gestion de projet				Total
			Maitrise / DESS	Baccalauréat / Licence	Certificat- Séminaires	Aucun	
Poste occupé	Directeur / Coordonnateur de projet	Effectif	9 _a	5 _a	15 _a	3 _a	32
		% dans Poste occupé	28,1%	15,6%	46,9%	9,4%	100,0%
	Gestionnaire de projet	Effectif	2 _a	0 _a	5 _a	0 _a	7
		% dans Poste occupé	28,6%	0,0%	71,4%	0,0%	100,0%
	Chargé de projet	Effectif	2 _a	0 _a	5 _a	2 _a	9
		% dans Poste occupé	22,2%	0,0%	55,6%	22,2%	100,0%
	Chef de projet	Effectif	0 _a	2 _b	2 _a	0 _{a, b}	4
		% dans Poste occupé	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Autre poste	Effectif	7 _a	2 _a	29 _a	5 _a	43
		% dans Poste occupé	16,3%	4,7%	67,4%	11,6%	100,0%
	Total	Effectif	20	9	56	10	95
		% dans Poste occupé	21,1%	9,5%	58,9%	10,5%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Formation spécialisée en gestion de projet catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 52 : Tableau croisé Poste occupé * Nombre d'années d'expériences en GPP

			Nombre d'années d'expériences en GPP					Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Plus de 20 ans	
Poste occupé	Directeur / Coordonnateur de projet	Effectif	19 _a	6 _a	6 _a	1 _a	0 _a	32
		% dans Poste occupé	59,4%	18,8%	18,8%	3,1%	0,0%	100,0%
	Gestionnaire de projet	Effectif	5 _a	2 _a	0 _a	0 _a	0 _a	7
		% dans Poste occupé	71,4%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Chargé de projet	Effectif	6 _a	2 _a	1 _a	0 _a	0 _a	9
		% dans Poste occupé	66,7%	22,2%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Chef de projet	Effectif	2 _a	1 _{a, b}	0 _{a, b}	1 _b	0 _{a, b}	4
		% dans Poste occupé	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	Autre poste	Effectif	26 _a	12 _a	3 _a	1 _a	1 _a	43
		% dans Poste occupé	60,5%	27,9%	7,0%	2,3%	2,3%	100,0%
	Total	Effectif	58	23	10	3	1	95
		% dans Poste occupé	61,1%	24,2%	10,5%	3,2%	1,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre d'années d'expériences en GPP catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 53 : Tableau croisé Poste occupé * Nombre de projets gérés

			Nombre de projets gérés					Total
			Moins de 5 projets	Entre 5 et 10 projets	Entre 10 et 15 projets	Entre 15 et 20 projets	Plus de 20 projets	
Poste occupé	Directeur / Coordonnateur de projet	Effectif	14 _a	7 _a	4 _a	1 _a	6 _a	32
		% dans Poste occupé	43,8%	21,9%	12,5%	3,1%	18,8%	100,0%
	Gestionnaire de projet	Effectif	2 _a	1 _{a, b}	2 _{a, b}	1 _b	1 _{a, b}	7
		% dans Poste occupé	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	14,3%	100,0%
	Chargé de projet	Effectif	5 _a	1 _a	1 _a	1 _a	1 _a	9
		% dans Poste occupé	55,6%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%	100,0%
	Chef de projet	Effectif	2 _a	1 _a	1 _a	0 _a	0 _a	4
		% dans Poste occupé	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Autre poste	Effectif	23 _a	11 _a	3 _a	0 _a	6 _a	43
		% dans Poste occupé	53,5%	25,6%	7,0%	0,0%	14,0%	100,0%
	Total	Effectif	46	21	11	3	14	95
		% dans Poste occupé	48,4%	22,1%	11,6%	3,2%	14,7%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre de projets gérés catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 54 : Tableau croisé Formation académique * Nombre d'années d'expériences en GPP

		Nombre d'années d'expériences en GPP					Total	
		Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Plus de 20 ans		
Formation académique	Doctorat	Effectif	1 _a	1 _a	1 _a	0 _a	0 _a	3
		% dans Formation académique	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0 %
	Maitrise / DESS	Effectif	37 _a	13 _a	5 _a	1 _a	1 _a	57
		% dans Formation académique	64,9%	22,8%	8,8%	1,8%	1,8%	100,0 %
	Baccalauréat / Licence	Effectif	19 _a	8 _a	4 _a	2 _a	0 _a	33
		% dans Formation académique	57,6%	24,2%	12,1%	6,1%	0,0%	100,0 %
	Autre diplôme	Effectif	1 _a	1 _a	0 _a	0 _a	0 _a	2
		% dans Formation académique	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
Total	Effectif	58	23	10	3	1	95	
	% dans Formation académique	61,1%	24,2%	10,5%	3,2%	1,1%	100,0 %	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre d'années d'expériences en GPP catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 55 : Tableau croisé Formation académique * Nombre de projets gérés

			Nombre de projets gérés					Total
			Moins de 5 projets	Entre 5 et 10 projets	Entre 10 et 15 projets	Entre 15 et 20 projets	Plus de 20 projets	
Formation académique	Doctorat	Effectif	2 _a	0 _a	0 _a	0 _a	1 _a	3
		% dans Formation académique	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	100,0%
	Maitrise / DESS	Effectif	27 _a	12 _a	6 _a	2 _a	10 _a	57
		% dans Formation académique	47,4%	21,1%	10,5%	3,5%	17,5%	100,0%
	Baccalauréat / Licence	Effectif	15 _a	9 _a	5 _a	1 _a	3 _a	33
		% dans Formation académique	45,5%	27,3%	15,2%	3,0%	9,1%	100,0%
	Autre diplôme	Effectif	2 _a	0 _a	0 _a	0 _a	0 _a	2
		% dans Formation académique	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Effectif	46	21	11	3	14	95	
	% dans Formation académique	48,4%	22,1%	11,6%	3,2%	14,7%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre de projets gérés catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 56 : Tableau croisé Formation spécialisée en gestion de projet * Nombre d'années d'expériences en GPP

			Nombre d'années d'expériences en GPP					Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Plus de 20 ans	
Formation spécialisée en gestion de projet	Maitrise / DESS	Effectif	15 _a	3 _a	2 _a	0 _a	0 _a	20
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	75,0%	15,0%	10,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Baccalauréat / Licence	Effectif	4 _a	1 _a	2 _{a, b}	2 _b	0 _{a, b}	9
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	44,4%	11,1%	22,2%	22,2%	0,0%	100,0%
	Certificat-Séminaires	Effectif	32 _{a, b}	18 _b	4 _a	1 _{a, b}	1 _{a, b}	56
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	57,1%	32,1%	7,1%	1,8%	1,8%	100,0%
	Aucun	Effectif	7 _a	1 _a	2 _a	0 _a	0 _a	10
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	70,0%	10,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	58	23	10	3	1	95
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	61,1%	24,2%	10,5%	3,2%	1,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre d'années d'expériences en GPP catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 57 : Tableau croisé Formation spécialisée en gestion de projet * Nombre de projets gérés

			Nombre de projets gérés					Total
			Moins de 5 projets	Entre 5 et 10 projets	Entre 10 et 15 projets	Entre 15 et 20 projets	Plus de 20 projets	
Formation spécialisée en gestion de projet	Maitrise / DESS	Effectif	8 _a	3 _a	1 _a	3 _b	5 _a	20
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	40,0%	15,0%	5,0%	15,0%	25,0%	100,0 %
	Baccalauréat / Licence	Effectif	4 _a	1 _a	3 _a	0 _a	1 _a	9
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	44,4%	11,1%	33,3%	0,0%	11,1%	100,0 %
	Certificat-Séminaires	Effectif	25 _a	17 _b	6 _{a, b}	0 _a	8 _{a, b}	56
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	44,6%	30,4%	10,7%	0,0%	14,3%	100,0 %
	Aucun	Effectif	9 _a	0 _b	1 _{a, b}	0 _{a, b}	0 _{a, b}	10
		% dans Formation spécialisée en gestion de projet	90,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
Total	Effectif	46	21	11	3	14	95	
	% dans Formation spécialisée en gestion de projet	48,4%	22,1%	11,6%	3,2%	14,7%	100,0 %	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre de projets gérés catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 58 : Tableau croisé Types d'institution * Nombre d'années d'expériences en GPP

			Nombre d'années d'expériences en GPP					Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Plus de 20 ans	
Type d'institution	Ministere	Effectif	36 _{a, b}	16 _{a, b}	5 _{a, b}	3 _b	0 _a	60
		% dans Type d'institution	60,0%	26,7%	8,3%	5,0%	0,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	8 _a	1 _a	0 _a	0 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	2 _a	2 _a	1 _a	0 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	8 _a	4 _{a, b}	4 _{b, c}	0 _{a, b}	1 _c	17
		% dans Type d'institution	47,1%	23,5%	23,5%	0,0%	5,9%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	4 _a	0 _a	0 _a	0 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Effectif	58	23	10	3	1	95	
	% dans Type d'institution	61,1%	24,2%	10,5%	3,2%	1,1%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre d'années d'expériences en GPP catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 59 : Tableau croisé Types d'institution * Nombre de projets gérés

			Nombre de projets gérés					Total
			Moins de 5 projets	Entre 5 et 10 projets	Entre 10 et 15 projets	Entre 15 et 20 projets	Plus de 20 projets	
Type d'institution	Ministere	Effectif	25 _a	15 _a	6 _a	3 _a	11 _a	60
		% dans Type d'institution	41,7%	25,0%	10,0%	5,0%	18,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	7 _a	2 _a	0 _a	0 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	5 _a	0 _a	0 _a	0 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Organisme autonome	Effectif	8 _a	3 _a	3 _a	0 _a	3 _a	17	
	% dans Type d'institution	47,1%	17,6%	17,6%	0,0%	17,6%	100,0%	
Autre organisme public	Effectif	1 _a	1 _{a, b}	2 _b	0 _{a, b}	0 _{a, b}	4	
	% dans Type d'institution	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
Total	Effectif	46	21	11	3	14	95	
	% dans Type d'institution	48,4%	22,1%	11,6%	3,2%	14,7%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre de projets gérés catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 60 : Tableau croisé Types d'institution * Gestion de portefeuille de projets-Service interne

			Gestion de portefeuille de proj.-Service interne					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	9 _a	2 _b	9 _{a, b}	18 _{a, b}	22 _{a, b}	60
		% dans Type d'institution	15,0%	3,3%	15,0%	30,0%	36,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	1 _a	1 _a	0 _a	3 _a	4 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	11,1%	0,0%	33,3%	44,4%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	1 _a	2 _a	1 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	0 _a	2 _a	2 _a	7 _a	6 _a	17
		% dans Type d'institution	0,0%	11,8%	11,8%	41,2%	35,3%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	0 _a	1 _a	1 _a	2 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		Effectif	10	6	14	30	35	95
		% dans Type d'institution	10,5%	6,3%	14,7%	31,6%	36,8%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Gestion de portefeuille de proj.-Service interne catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 61 : Tableau croisé Types d'institution * Tout le personnel a une formation en Gestion projet

			Tout le personnel a une formation en Gest proj					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	11 _a	6 _a	28 _b	12 _{a, b}	3 _a	60
		% dans Type d'institution	18,3%	10,0%	46,7%	20,0%	5,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	3 _a	3 _a	2 _a	1 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	33,3%	33,3%	22,2%	11,1%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	2 _a	0 _a	1 _a	1 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	3 _{a, b}	5 _b	4 _a	3 _{a, b}	2 _{a, b}	17
		% dans Type d'institution	17,6%	29,4%	23,5%	17,6%	11,8%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	2 _{a, b}	0 _{a, b}	0 _b	1 _{a, b}	1 _a	4
		% dans Type d'institution	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	21	14	35	18	7	95
		% dans Type d'institution	22,1%	14,7%	36,8%	18,9%	7,4%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Tout le personnel a une formation en Gest proj catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 62 : Tableau croisé Types d'institution * Structure du Service de gestion du portefeuille

			Structure du Service de gestion du portefeuille					Total
			Structure fonctionnelle	Type commando	Gestion par projet	Structure matricielle	Autre caracteristique	
Type d'institution	Ministere	Effectif	17 _{a, b}	7 _b	9 _a	24 _{a, b}	3 _{a, b}	60
		% dans Type d'institution	28,3%	11,7%	15,0%	40,0%	5,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	3 _a	0 _a	2 _a	4 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	33,3%	0,0%	22,2%	44,4%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	2 _a	0 _a	2 _a	1 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	7 _a	1 _a	5 _a	4 _a	0 _a	17
		% dans Type d'institution	41,2%	5,9%	29,4%	23,5%	0,0%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	1 _a	0 _a	2 _a	1 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	30	8	20	34	3	95
		% dans Type d'institution	31,6%	8,4%	21,1%	35,8%	3,2%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Structure du Service de gestion du portefeuille catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 63 : Tableau croisé Types d'institution * Nombre de personnes composant le Service

			Nombre de personnes composant le Service					Total
			Moins de 10 personnes	Entre 10 et 15 personnes	Entre 15 et 20 personnes	Entre 20 et 25 personnes	Plus de 25 personnes	
Type d'institution	Ministere	Effectif	29 ^a	13 ^b	5 ^{a, b}	2 ^{a, b}	11 ^b	60
		% dans Type d'institution	48,3%	21,7%	8,3%	3,3%	18,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	9 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	9
		% dans Type d'institution	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	5 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	5
		% dans Type d'institution	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	10 ^a	2 ^a	2 ^a	1 ^a	2 ^a	17
		% dans Type d'institution	58,8%	11,8%	11,8%	5,9%	11,8%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	4 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	0 ^a	4
		% dans Type d'institution	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total	Effectif	57	15	7	3	13	95	
	% dans Type d'institution	60,0%	15,8%	7,4%	3,2%	13,7%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nombre de personnes composant le Service catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 64: Tableau croisé Types d'institution * Existence d'un cadre de référence pour la GPP

			Existence d'un cadre de référence pour la GPP					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	6 _a	7 _a	4 _a	25 _a	18 _a	60
		% dans Type d'institution	10,0%	11,7%	6,7%	41,7%	30,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	1 _a	1 _a	2 _a	4 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	11,1%	22,2%	44,4%	11,1%	100,0%
	Institution independante	Effectif	1 _a	0 _a	0 _a	2 _a	2 _a	5
		% dans Type d'institution	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	2 _a	2 _a	3 _a	4 _a	6 _a	17
		% dans Type d'institution	11,8%	11,8%	17,6%	23,5%	35,3%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	1 _a	1 _a	2 _a	0 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	10	11	10	37	27	95
		% dans Type d'institution	10,5%	11,6%	10,5%	38,9%	28,4%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Existence d'un cadre de référence pour la GPP catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 65 : Tableau croisé Types d'institution * Méthode de sélection des projets-Critères O.&F.

			Méthode de sélection des projets-Critères O.&F.					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	4 _a 6,7%	6 _a 10,0%	9 _a 15,0%	13 _a 21,7%	28 _a 46,7%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 11,1%	1 _a 11,1%	2 _a 22,2%	3 _a 33,3%	2 _a 22,2%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 20,0%	2 _a 40,0%	2 _a 40,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 5,9%	4 _a 23,5%	4 _a 23,5%	8 _a 47,1%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 25,0%	1 _a 25,0%	0 _{a, b} 0,0%	2 _{a, b} 50,0%	0 _b 0,0%	4 100,0%
Total		Effectif % dans Type d'institution	6 6,3%	9 9,5%	16 16,8%	24 25,3%	40 42,1%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Méthode de sélection des projets-Critères O.&F. catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 66 : Tableau croisé Types d'institution * Approbation des projets sélectionnés par le Service

			Approbation des projets sélectionnés par le Service					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	5 _a 8,3%	2 _a 3,3%	9 _a 15,0%	20 _a 33,3%	24 _a 40,0%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 11,1%	5 _a 55,6%	3 _a 33,3%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _{a, b} 0,0%	1 _b 20,0%	0 _a 0,0%	1 _a 20,0%	3 _{a, b} 60,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	4 _a 23,5%	6 _a 35,3%	7 _a 41,2%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	2 _a 50,0%	0 _{a, b} 0,0%	0 _b 0,0%	1 _b 25,0%	1 _b 25,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	7 7,4%	3 3,2%	14 14,7%	33 34,7%	38 40,0%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Approbation des projets sélectionnés par le Service catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 67 : Tableau croisé Types d'institution * Gestion de portefeuille de projets-Approche globale

			Gestion de portefeuille de projets-Approche globale					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	6 _a	6 _a	9 _a	23 _a	16 _a	60
		% dans Type d'institution	10,0%	10,0%	15,0%	38,3%	26,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _a	1 _a	4 _a	2 _a	2 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	11,1%	44,4%	22,2%	22,2%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	0 _a	2 _a	2 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	4 _a	2 _a	2 _a	4 _a	5 _a	17
		% dans Type d'institution	23,5%	11,8%	11,8%	23,5%	29,4%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	3 _a	0 _{a, b}	1 _{a, b}	0 _b	0 _b	4
		% dans Type d'institution	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	13	9	18	31	24	95
		% dans Type d'institution	13,7%	9,5%	18,9%	32,6%	25,3%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Gestion de portefeuille de projets-Approche globale catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 68 : Tableau croisé Types d'institution * Gestion individuelle des projets du portefeuille

			Gestion individuelle des projets du portefeuille					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	19 _a	9 _a	1 _a	15 _a	16 _a	60
		% dans Type d'institution	31,7%	15,0%	1,7%	25,0%	26,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	3 _{a, b}	2 _b	1 _b	3 _b	0 _a	9
		% dans Type d'institution	33,3%	22,2%	11,1%	33,3%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	1 _a	0 _a	0 _a	1 _a	3 _a	5
		% dans Type d'institution	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	7 _{a, b}	1 _{a, b}	2 _b	1 _a	6 _{a, b}	17
		% dans Type d'institution	41,2%	5,9%	11,8%	5,9%	35,3%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	1 _a	1 _a	0 _a	1 _a	1 _a	4
		% dans Type d'institution	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total	Effectif	31	13	4	21	26	95	
	% dans Type d'institution	32,6%	13,7%	4,2%	22,1%	27,4%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Gestion individuelle des projets du portefeuille catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 69 : Tableau croisé Types d'institution * Plan stratégique et spécifique-Exécution projet

			Plan stratégique et spécifique-Exécution projet					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	6 _a	8 _a	7 _a	20 _a	19 _a	60
		% dans Type d'institution	10,0%	13,3%	11,7%	33,3%	31,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	1 _a	0 _a	2 _a	5 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	0,0%	22,2%	55,6%	11,1%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	0 _a	0 _a	3 _a	2 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _a	3 _a	1 _a	8 _a	4 _a	17
		% dans Type d'institution	5,9%	17,6%	5,9%	47,1%	23,5%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	1 _a	1 _a	0 _a	1 _a	1 _a	4
		% dans Type d'institution	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	9	12	10	37	27	95
		% dans Type d'institution	9,5%	12,6%	10,5%	38,9%	28,4%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Plan stratégique et spécifique-Exécution projet catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 70 : Tableau croisé Types d'institution * Acteurs influencent le système de gestion projets

			Acteurs influencent le système de gestion projets					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	6 _{a, b}	13 _{a, b}	22 _b	11 _a	8 _a	60
		% dans Type d'institution	10,0%	21,7%	36,7%	18,3%	13,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _a	3 _a	1 _a	4 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	33,3%	11,1%	44,4%	11,1%	100,0%
	Institution independante	Effectif	2 _a	0 _b	2 _{a, b}	1 _{a, b}	0 _b	5
		% dans Type d'institution	40,0%	0,0%	40,0%	20,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _{a, b}	3 _{a, b}	1 _b	7 _a	5 _a	17
		% dans Type d'institution	5,9%	17,6%	5,9%	41,2%	29,4%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	0 _a	0 _a	2 _a	2 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Effectif	9	19	26	25	16	95	
	% dans Type d'institution	9,5%	20,0%	27,4%	26,3%	16,8%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Acteurs influencent le système de gestion projets catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 71 : Tableau croisé Types d'institution * Projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques

			Projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	4 _{a, b} 6,7%	5 _{a, b} 8,3%	15 _b 25,0%	20 _a 33,3%	16 _{a, b} 26,7%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	2 _a 22,2%	6 _a 66,7%	1 _a 11,1%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 20,0%	2 _a 40,0%	2 _a 40,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 5,9%	2 _a 11,8%	1 _a 5,9%	9 _a 52,9%	4 _a 23,5%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 25,0%	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	2 _a 50,0%	1 _a 25,0%	4 100,0%
Total		Effectif % dans Type d'institution	6 6,3%	7 7,4%	19 20,0%	39 41,1%	24 25,3%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Projets sélectionnés reflètent objectifs stratégiques catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 72 : Tableau croisé Types d'institution * Sélection des projets respecte processus et procédures

			Sélection des projets respecte processus et procédures					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	5 _a 8,3%	10 _a 16,7%	23 _b 38,3%	9 _a 15,0%	13 _a 21,7%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 11,1%	1 _a 11,1%	2 _a 22,2%	4 _a 44,4%	1 _a 11,1%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 20,0%	0 _a 0,0%	2 _a 40,0%	2 _a 40,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	2 _a 11,8%	5 _a 29,4%	0 _b 0,0%	2 _{a, b} 11,8%	8 _a 47,1%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 25,0%	0 _a 0,0%	1 _a 25,0%	1 _a 25,0%	1 _a 25,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	9 9,5%	17 17,9%	26 27,4%	18 18,9%	25 26,3%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Sélection des projets respecte processus et procédures catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 73 : Tableau croisé Types d'institution * Projets sélectionnés dépassent cap. org. institution

			Projets sélectionnés dépassent cap. org. institution					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	28 _a	16 _a	10 _a	3 _a	3 _a	60
		% dans Type d'institution	46,7%	26,7%	16,7%	5,0%	5,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	4 _a	2 _a	3 _a	0 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	44,4%	22,2%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	4 _a	1 _a	0 _a	0 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	80,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	11 _a	4 _a	1 _a	1 _a	0 _a	17
		% dans Type d'institution	64,7%	23,5%	5,9%	5,9%	0,0%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	2 _{a, b}	0 _b	1 _{a, b}	0 _{a, b}	1 _a	4
		% dans Type d'institution	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	49	23	15	4	4	95
		% dans Type d'institution	51,6%	24,2%	15,8%	4,2%	4,2%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Projets sélectionnés dépassent cap. org. institution catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 74 : Tableau croisé Types d'institution * Respect de la planification des activités des projets

			Respect de la planification des activités des projets					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	7 _{a, b} 11,7%	13 _b 21,7%	26 _{a, b} 43,3%	6 _a 10,0%	8 _{a, b} 13,3%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	2 _a 22,2%	1 _a 11,1%	3 _a 33,3%	2 _a 22,2%	1 _a 11,1%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	3 _a 60,0%	1 _a 20,0%	1 _a 20,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	2 _{a, b} 11,8%	2 _{a, b} 11,8%	8 _{a, b} 47,1%	5 _b 29,4%	0 _a 0,0%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	2 _a 50,0%	0 _a 0,0%	2 _a 50,0%	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	13 13,7%	16 16,8%	42 44,2%	14 14,7%	10 10,5%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Respect de la planification des activités des projets catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 75 : Tableau croisé Types d'institution * Réalisation des projets respecte Ressources-durée-qualité

			Réalisation des projets respecte Ress-durée-qualité					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	13 _a	16 _a	17 _a	9 _a	5 _a	60
		% dans Type d'institution	21,7%	26,7%	28,3%	15,0%	8,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	3 _a	0 _b	4 _{a, b}	2 _{a, b}	0 _{a, b}	9
		% dans Type d'institution	33,3%	0,0%	44,4%	22,2%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _{a, b}	0 _b	2 _{a, b}	3 _a	0 _{a, b}	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%
Organisme autonome	Effectif	1 _a	8 _b	5 _{a, b}	2 _{a, b}	1 _{a, b}	17	
	% dans Type d'institution	5,9%	47,1%	29,4%	11,8%	5,9%	100,0%	
Autre organisme public	Effectif	2 _a	0 _a	1 _a	1 _a	0 _a	4	
	% dans Type d'institution	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%	
Total		Effectif	19	24	29	17	6	95
		% dans Type d'institution	20,0%	25,3%	30,5%	17,9%	6,3%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Réalisation des projets respecte Ress-durée-qualité catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 76 : Tableau croisé Types d'institution * Suivi régulier des projets en cours d'exécution

			Suivi régulier des projets en cours d'exécution					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	6 _a	7 _a	13 _a	19 _a	15 _a	60
		% dans Type d'institution	10,0%	11,7%	21,7%	31,7%	25,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	1 _a	0 _a	1 _a	5 _a	2 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	0,0%	11,1%	55,6%	22,2%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	0 _a	1 _a	2 _a	2 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	0 _a	1 _a	4 _a	5 _a	7 _a	17
		% dans Type d'institution	0,0%	5,9%	23,5%	29,4%	41,2%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	0 _a	0 _a	2 _a	2 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Effectif	7	8	19	33	28	95
		% dans Type d'institution	7,4%	8,4%	20,0%	34,7%	29,5%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Suivi régulier des projets en cours d'exécution catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 77 : Tableau croisé Types d'institution * Obligation d'analyse de performance et diagnostic/qualité

			Obligation d'analyse de performance et diagnostic/qualité					
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	5 _a	6 _a	8 _a	17 _a	24 _a	60
		% dans Type d'institution	8,3%	10,0%	13,3%	28,3%	40,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _{a, b}	2 _b	0 _{a, b}	6 _b	1 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	22,2%	0,0%	66,7%	11,1%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	0 _a	1 _a	2 _a	2 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _a	0 _a	2 _a	5 _a	9 _a	17
		% dans Type d'institution	5,9%	0,0%	11,8%	29,4%	52,9%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	1 _a	0 _a	2 _a	1 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total	Effectif	6	9	11	32	37	95	
	% dans Type d'institution	6,3%	9,5%	11,6%	33,7%	38,9%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Obligation d'analyse de performance et diagnostic/qualité catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 78 : Tableau croisé Types d'institution * Institution détient les moyens pour exécuter les projets

			Institution détient les moyens pour exécuter les projets					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	12 _a	13 _a	19 _a	9 _a	7 _a	60
		% dans Type d'institution	20,0%	21,7%	31,7%	15,0%	11,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	2 _a	3 _a	4 _a	0 _a	0 _a	9
		% dans Type d'institution	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	Institution independante	Effectif	1 _a	2 _a	1 _a	0 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	2 _a	3 _a	6 _a	3 _a	3 _a	17
		% dans Type d'institution	11,8%	17,6%	35,3%	17,6%	17,6%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	2 _a	0 _a	1 _a	0 _a	1 _a	4
		% dans Type d'institution	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	19	21	31	12	12	95
		% dans Type d'institution	20,0%	22,1%	32,6%	12,6%	12,6%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Institution détient les moyens pour exécuter les projets catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 79 : Tableau croisé Types d'institution * Exécution des projets doit être approuvée par les acteurs

			Exécution des projets doit être approuvée par les acteurs					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	15 _a	6 _{a, b}	8 _{a, b}	20 _{a, b}	11 _b	60
		% dans Type d'institution	25,0%	10,0%	13,3%	33,3%	18,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	1 _a	0 _a	2 _a	4 _a	2 _a	9
		% dans Type d'institution	11,1%	0,0%	22,2%	44,4%	22,2%	100,0%
	Institution independante	Effectif	1 _a	0 _a	1 _a	3 _a	0 _a	5
		% dans Type d'institution	20,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _a	2 _{a, b}	1 _{a, b}	6 _{a, b}	7 _b	17
		% dans Type d'institution	5,9%	11,8%	5,9%	35,3%	41,2%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	2 _b	0 _{a, b}	1 _{a, b}	1 _{a, b}	4
		% dans Type d'institution	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	18	10	12	34	21	95
		% dans Type d'institution	18,9%	10,5%	12,6%	35,8%	22,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Exécution des projets doit être approuvée par les acteurs catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 80 : Tableau croisé Types d'institution * Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille

			Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	7 _a	10 _a	19 _a	16 _a	8 _a	60
		% dans Type d'institution	11,7%	16,7%	31,7%	26,7%	13,3%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _a	0 _a	4 _a	4 _a	1 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	1 _a	1 _a	2 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Organisme autonome	Effectif	0 _{a, b, c}	5 _c	2 _b	5 _{a, b, c}	5 _{a, c}	17	
	% dans Type d'institution	0,0%	29,4%	11,8%	29,4%	29,4%	100,0%	
Autre organisme public	Effectif	1 _a	0 _a	2 _a	1 _a	0 _a	4	
	% dans Type d'institution	25,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	100,0%	
Total		Effectif	8	16	28	28	15	95
		% dans Type d'institution	8,4%	16,8%	29,5%	29,5%	15,8%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Institution-maturité dans l'utilisation approche portefeuille catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 81 : Tableau croisé Types d'institution * Nécessité de réviser le système de gestion de port. projet

			Nécessiter de reviser le systeme de gestion de port. projet					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	3 _a	4 _a	11 _a	20 _a	22 _a	60
		% dans Type d'institution	5,0%	6,7%	18,3%	33,3%	36,7%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _a	0 _a	3 _a	4 _a	2 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	0 _a	1 _a	3 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	0 _a	3 _a	2 _a	5 _a	7 _a	17
		% dans Type d'institution	0,0%	17,6%	11,8%	29,4%	41,2%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _{a, b}	1 _b	1 _{a, b}	0 _a	2 _{a, b}	4
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Total	Effectif	3	8	18	32	34	95	
	% dans Type d'institution	3,2%	8,4%	18,9%	33,7%	35,8%	100,0%	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Nécessiter de reviser le systeme de gestion de port. projet catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 82 : Tableau croisé Types d'institution * Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

			Service de gestion PP-gestion axée sur la performance					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	5 _a 8,3%	2 _{a, b} 3,3%	8 _{a, b} 13,3%	13 _b 21,7%	32 _{a, b} 53,3%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 11,1%	5 _a 55,6%	3 _a 33,3%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	2 _a 40,0%	3 _a 60,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 5,9%	3 _a 17,6%	4 _a 23,5%	9 _a 52,9%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 25,0%	0 _a 0,0%	1 _a 25,0%	2 _a 50,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	5 5,3%	4 4,2%	12 12,6%	25 26,3%	49 51,6%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Service de gestion PP-gestion axée sur la performance catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 83 : Tableau croisé Types d'institution * Application AP-atteindre objectifs au moindre coût

			Application AP-atteindre objectifs au moindre cout					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif	5 _a	3 _a	4 _a	24 _a	24 _a	60
		% dans Type d'institution	8,3%	5,0%	6,7%	40,0%	40,0%	100,0%
	Entite deconcentree	Effectif	0 _a	1 _a	2 _a	4 _a	2 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%	100,0%
	Institution independante	Effectif	0 _a	1 _a	1 _a	2 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _a	1 _a	2 _a	3 _a	10 _a	17
		% dans Type d'institution	5,9%	5,9%	11,8%	17,6%	58,8%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	1 _a	0 _a	1 _a	2 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		Effectif	6	7	9	34	39	95
		% dans Type d'institution	6,3%	7,4%	9,5%	35,8%	41,1%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Application AP-atteindre objectifs au moindre cout catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 84 : Tableau croisé Types d'institution * Système basé sur des méthodes appropriées-performance

			Système basé sur des méthodes appropriée-performance					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	2 _a 3,3%	1 _a 1,7%	4 _a 6,7%	13 _a 21,7%	40 _a 66,7%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	0 _{a, b} 0,0%	0 _{a, b} 0,0%	0 _{a, b} 0,0%	6 _b 66,7%	3 _a 33,3%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 20,0%	4 _a 80,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 5,9%	1 _a 5,9%	4 _a 23,5%	11 _a 64,7%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	0 _a 0,0%	1 _a 25,0%	1 _a 25,0%	2 _a 50,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	2 2,1%	2 2,1%	6 6,3%	25 26,3%	60 63,2%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Système basé sur des méthodes appropriée-performance catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 85 : Tableau croisé Types d'institution * Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs

			Utilisation AP-prendre en compte les interets des acteurs					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministere	Effectif % dans Type d'institution	5 _a 8,3%	3 _a 5,0%	14 _a 23,3%	17 _a 28,3%	21 _a 35,0%	60 100,0%
	Entite deconcentree	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 11,1%	1 _a 11,1%	5 _a 55,6%	2 _a 22,2%	9 100,0%
	Institution independante	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 20,0%	0 _{a, b} 0,0%	1 _{a, b} 20,0%	3 _{a, b} 60,0%	0 _b 0,0%	5 100,0%
	Organisme autonome	Effectif % dans Type d'institution	1 _a 5,9%	1 _a 5,9%	4 _a 23,5%	6 _a 35,3%	5 _a 29,4%	17 100,0%
	Autre organisme public	Effectif % dans Type d'institution	0 _a 0,0%	1 _a 25,0%	0 _a 0,0%	2 _a 50,0%	1 _a 25,0%	4 100,0%
	Total	Effectif % dans Type d'institution	7 7,4%	6 6,3%	20 21,1%	33 34,7%	29 30,5%	95 100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Utilisation AP-prendre en compte les interets des acteurs catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

Tableau 86 : Tableau croisé Types d'institution * Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs

			Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs					Total
			Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	En accord	Tout a fait d'accord	
Type d'institution	Ministère	Effectif	5 _a	4 _a	13 _a	22 _a	16 _a	60
		% dans Type d'institution	8,3%	6,7%	21,7%	36,7%	26,7%	100,0%
	Entité déconcentrée	Effectif	0 _a	0 _a	3 _a	3 _a	3 _a	9
		% dans Type d'institution	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Institution indépendante	Effectif	1 _a	0 _a	0 _a	3 _a	1 _a	5
		% dans Type d'institution	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Organisme autonome	Effectif	1 _{a, b, c}	0 _{a, b, c}	6 _c	1 _b	9 _{a, c}	17
		% dans Type d'institution	5,9%	0,0%	35,3%	5,9%	52,9%	100,0%
	Autre organisme public	Effectif	0 _a	1 _a	1 _a	1 _a	1 _a	4
		% dans Type d'institution	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		Effectif	7	5	23	30	30	95
		% dans Type d'institution	7,4%	5,3%	24,2%	31,6%	31,6%	100,0%

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

ANNEXE 6**LES TABLEAUX RELATIFS AU CLASSEMENT DES TYPES D'INSTITUTION**

Tableau 87 : Classement des types d'institution suivant la qualité des ressources humaines, la structure du portefeuille de projets ainsi que sa structure de gestion

Type d'institution	Ministère	Institution déconcentrée	Institution indépendante	Organisme autonome	Autre organisme public
Critères (C)					
<i>Tableaux croisés # 49, 48, 58</i>	Qualité des ressources humaines				
Niveau de formation académique : Maîtrise & Bac.	57	9	3	17	4
Niveau formation spécialisée en GP : Maîtrise & Bac.	23	1	0	4	1
Niveau expériences : entre 5 et 10 ans	16	1	2	4	0
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	96/3 = 32	11/3 = 3.67	5/3 = 1.67	25/3 = 8.33	5/3 = 1.67
Rang	1	3	4	2	5
<i>Tableaux croisés # 45, 46, 47</i>	Structure du portefeuille de projet				
Quantité de projets du portefeuille : Entre 10 et 20 projets	16	2	1	6	0
Classement projets : par finalité	23	3	4	3	2
Taille des projets : Entre 5 et 25 M HTG	10	3	1	8	1
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	49/3 = 16.33	8/3 = 2.67	6/3 = 2	17/3 = 5.67	3/3 = 1
Rang	1	3	4	2	5
<i>Tableaux croisés # 60, 61, 62, 63</i>	Structure de gestion du portefeuille de projet				
Service interne : Réponse : Tout a fait d'accord	22	4	1	6	2
Cadres : Formation spécialisée en GP Tout a fait d'accord	3	0	1	2	1
Caractéristique : fonctionnelle	17	3	2	7	1
Composition : moins de 10 personnes	29	9	5	10	4
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	71/4 = 17.75	16/4 = 4	9/4 = 2.25	27/4 = 6.75	8/4 = 2
Rang	1	3	4	2	5

Tableau 88: Classement des types d'institution suivant le fonctionnement de leur système de gestion respective

Type d'institution Critères (C)	Ministère	Entité déconcentré e	Institution indépendant e	Organisme autonome	Autre organism e public
Tableaux croisés # 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70	Réponse (R) : Tout a fait d'accord				
Existence de cadre de référence pour la gestion de portefeuille de projet	18	1	2	6	0
Méthode de sélection des projets repose sur critères objectifs et formels	28	2	2	8	0
Sélection des projets – approbation hiérarchique	24	3	3	7	1
Gestion de portefeuille de projet réalisée suivant une approche globale	16	2	1	5	0
Gestion individuelle des projets du portefeuille	16	0	3	6	1
Plan stratégique spécifique / exécution chaque projet	19	1	2	4	1
Forte influence des acteurs impliqués	8	1	0	5	2
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	129/7 = 18.43	10/7 = 1.43	13/7 = 1.86	41/7 = 5.86	5/7 = 0.71
Rang	1	4	3	2	5

Tableau 89: Classement des types d'institution suivant leur performance respective

Type d'institution Critères (C)	Ministère	Institution déconcentrée	Institution indépendante	Organisme autonome	Autre organisme public
Tableaux croisés # 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80	Réponse (R): Tout a fait d'accord				
Adéquation projets-objectifs poursuivis	16	1	2	4	1
Sélection des projets respecte processus et procédures	13	1	2	8	1
Projets sélectionnés dépassent capacité organisationnelle de l'institution	3	0	0	0	1
Respect de la planification des activités des projets	8	1	1	0	0
Respect : ressources allouées (Humaines, Financière, Matérielles), durée prévue et qualité des livrables demandés	5	0	0	1	0
Suivi régulier des projets en exécution	15	2	2	7	2
Obligation d'analyse performance projets et qualité de gestion	24	1	2	9	1
Moyens d'exécution de tous les projets du portefeuille	7	0	1	3	1
Niveau d'utilisation Approche portefeuille dans la gestion des projets	8	1	1	5	0
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	99/9 = 11	9/9 = 1	11/9 = 1.22	37/9 = 4.11	7/9 = 0.78
Rang	1	4	3	2	5

Tableau 90: Classement des types d'institution suivant le niveau d'influence des acteurs concernés sur le fonctionnement de leur système de gestion respective

Type d'institution Critères (C)	Ministère	Entité déconcentrée	Institution indépendante	Organisme autonome	Autre organisme public
Tableaux croisés # 66, 70, 79, 86	Réponse (R) : Tout a fait d'accord				
Approbation des acteurs internes pour les projets sélectionnés	24	3	3	7	1
Forte influence des acteurs impliqués sur le système de gestion des projets	8	1	0	5	2
Approbation des acteurs externes pour l'exécution des projets	11	2	0	7	1
Tout changement dans le système de gestion doit être approuvé par les parties prenantes internes et externes	16	3	1	9	1
Score : $\Sigma R / \Sigma C \leq 95$	59/4 = 14.75	9/4 = 2.25	4/4 = 1	28/4 = 7	5/4 = 1.25
Rang	1	3	5	2	4

ANNEXE 7**LES TABLEAUX DES CORRÉLATIONS ET DES COEFFICIENTS DE
RÉGRESSION**

Tableau 91: Corrélations^c

			Acteurs influencent le système de gestion projets	Service de gestion PP-gestion axée sur la performance	Application AP-atteindre objectifs au moindre cout	Système basé sur des méthodes appropriée-performance	Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs	Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs
Rho de Spearman	Acteurs influencent le système de gestion projets	Coefficient de corrélation	1,000	,153	,246*	,161	,263**	,208*
		Sig. (bilatéral)	.	,138	,016	,119	,010	,043
	Service de gestion PP-gestion axée sur la performance	Coefficient de corrélation	,153	1,000	,482**	,552**	,233*	,251*
		Sig. (bilatéral)	,138	.	,000	,000	,023	,014
	Application AP-atteindre objectifs au moindre cout	Coefficient de corrélation	,246*	,482**	1,000	,465**	,229*	,089
		Sig. (bilatéral)	,016	,000	.	,000	,026	,391
	Système basé sur des méthodes appropriée-performance	Coefficient de corrélation	,161	,552**	,465**	1,000	,400**	,278**
		Sig. (bilatéral)	,119	,000	,000	.	,000	,006
	Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs	Coefficient de corrélation	,263**	,233*	,229*	,400**	1,000	,358**
		Sig. (bilatéral)	,010	,023	,026	,000	.	,000
	Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs	Coefficient de corrélation	,208*	,251*	,089	,278**	,358**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,043	,014	,391	,006	,000	.

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

d. Observations incomplètes = 95

Tableau 91.1.2.5 : Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	,563	,478	1,177	,242	-,387	1,513						
	Système basé sur des méthodes appropriée-performance	,803	,105	,621	7,632	,000	,594	1,012	,621	,621	,621	1,000	1,000
2	(Constante)	,361	,473	,763	,448	-,579	1,300						
	Système basé sur des méthodes appropriée-performance	,654	,119	,506	5,505	,000	,418	,891	,621	,498	,436	,743	1,346
	Application AP-atteindre objectifs au moindre coût	,218	,088	,226	2,465	,016	,042	,393	,483	,249	,195	,743	1,346

a. Variable dépendante : Service de gestion PP-gestion axée sur la performance

Tableau 91.2.2.5 : Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coeffi cients standar disés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Ecart stand ard	Bêta			Borne inférie ure	Borne supérie ure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Toléra nce	VIF
1	(Constante)	2,336	,377		6,195	,000	1,587	3,085					
	Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs	,377	,096	,377	3,921	,000	,186	,567	,377	,377	,377	1,000	1,000
2	(Constante)	1,855	,424		4,381	,000	1,014	2,697					
	Tout chgt dans le système de GP-approbation des acteurs	,320	,097	,320	3,298	,001	,127	,513	,377	,325	,310	,936	1,068
	Acteurs influencent le système de gestion projets	,216	,094	,224	2,305	,023	,030	,402	,305	,234	,216	,936	1,068

a. Variable dépendante : Utilisation AP-prendre en compte les intérêts des acteurs